

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Odměňování zaměstnanců jako klíč k úspěchu

Remuneration of Employees as the Key to Success

Student: Jakub Hradil

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Jakub Hradil

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Odměňování zaměstnanců jako klíč k úspěchu
Remuneration of Employees as the Key to Success

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska problematiky
 3. Představení podnikatelského subjektu
 4. Analýza současného systému odměňování
 5. Inovace systému odměňování zaměstnanců
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Chtěl bych poděkovat především Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za odborné vedení a firmě SIGSERVIS s.r.o., jmenovitě panu Ing. Michalovi Jurečkovi, za cenné informace a osobní zkušenosti, které mi poskytl.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

V Ostravě dne 25. dubna 2014


.....

Bc. Jakub Hradil

OBSAH

ÚVOD	5
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY	7
1.1 Význam a pojetí personální práce	7
1.2 Pojetí a účel řízení pracovního výkonu.....	9
1.2.1 Proces řízení pracovního výkonu a jeho předpoklady.....	9
1.2.2 Hodnocení pracovního výkonu	10
1.3 Motivace a odměna.....	11
1.3.1 Proces motivace.....	11
1.3.2 Stimulace a motivace.....	13
1.3.3 Přehled teorií motivace.....	14
1.4 Odměňování pracovníků.....	15
1.5 Strategie odměňování	16
1.6 Odměňovací systém.....	17
1.6.1 Mzda a plat.....	21
1.6.2 Funkce mzdy a platu	21
1.6.3 Mzdové/platové struktury	22
1.6.4 Mzdové/platové formy	25
1.6.5 Zásluhové odměňování	27
1.6.6 Dodatkové formy odměňování.....	33
1.7 Zaměstnanecké výhody	34
1.7.1 Členění zaměstnaneckých výhod	36
1.7.2 Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod.....	37
1.8 Trendy v odměňování zaměstnanců	38
1.8.1 Koho se trendy týkají a jaké jsou dopady.....	40
1.8.2 Přínosy a rizika trendů v odměňování	42
2. PŘEDSTAVENÍ PODNIKATELSKÉHO SUBJEKTU	44
3. PŮVODNÍ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	47
4. NOVÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	48
5. ZPRACOVÁNÍ INTERNÍCH DAT FIRMY.....	50
5.1 Vývoj mezd vybraných zaměstnanců.....	55
5.2 SWOT analýza.....	60
5.3 Výsledek SWOT analýzy.....	61

5.4 Návrhy a doporučení	63
ZÁVĚR.....	65
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	67
SEZNAM VYOBRAZENÍ	69
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	70
SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Na lidské zdroje je v poslední době stále více zaměřován důkladný pohled. Není se čemu divit v dnešní moderní a uspěchané době. Situace na současných trzích je velice napjatá. Existuje nepřeberné množství firem, věnujícím se nejrůznější výrobě produktů či poskytování služeb a konkurenční pole těchto firem jen odráží tuto neklidnou atmosféru. K tomu, aby se firma udržela a měla zdravý vývoj, musí se snažit být lepší než ostatní, to znamená, že její produkty a služby budou buď kvalitnější, levnější nebo jednoduše takové, které by zákazníkovi přinesly přidanou hodnotu a vytvářely v něm potřebu si konkrétní produkty či služby kupovat i budoucnu. Z tohoto důvodu se klade silný důraz na pracovníky, po kterých je vyžadováno, aby odváděli svoji práci v co nejlepší možné míře a kvalitě. Jsou to právě pracovníci, kteří tvoří základní stavební jednotku firem a rozhodují o budoucím úspěšném stavu nebo zmizení v zapomnění obchodního trhu.

Avšak stejně jako zaměstnavatelé, toužící po kvalitních zaměstnancích, jež budou odvádět kvalitní práci, mají své preference i zaměstnanci. Tyto preference se však liší a je velice důležité, aby se našla určitá rovnováha, díky níž budou spokojeny obě strany. Prvek, který udává stabilitu této rovnováhy, se nazývá odměňovací systém. Z tohoto důvodu, tedy z určité zvědavosti, jsem se rozhodl, pro téma své diplomové práce, vztahující se právě k problematice odměňování pracovníků v provázanosti na úspěch společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí, přičemž v první se věnuji teoretickým východiskům, které poskytují výchozí informace pro jejich další využití a následnou aplikaci na konkrétní společnost v praktické části. V této první části se zaměřuji na problematiku spojenou s personální činností, která je jakýmsi vstupním bodem pro pochopení důležitosti a zvýšené pozornosti na pracovníky. Dále se věnuji motivaci v propojení s odměnou, kde jsem nastínil, jaké hodnoty pracovníka motivují k lepším a efektivnějším výsledkům. V neposlední řadě se věnuji samotnému odměňovacímu systému a několika jeho dílčím prvkům, které jsou jeho nedílnou součástí.

V další části, diplomové práce se zaměřuji na provázání teoretických poznatků, vztahujících se k odměňování pracovníků do praxe. Následně popisuji firmu Sigservis s.r.o, se kterou jsem v rámci vzniku diplomové práce spolupracoval a podílel se na

jejich změnách v odměňování, které tuto firmu doprovázejí. Zde se věnuji analýze původního odměňovacího systému a následných změn, které se připravovaly k aplikaci od začátku roku 2013. Analyzuji dostupná data z uplynulého období a nastiňuji efektivitu a dopady změn odměňovacího systému, v propojení jeho vlivu na finanční vývoj především ve výnosových položkách jednotlivých středisek společnosti, které s sebou tyto změny přinesly. Dále se věnuji SWOT analýze této společnosti a popisuji v ní související aspekty. Během zpracovávání této práce využívám metody jako je pozorování, komparace, ekonomické propočty a především analýzy.

Cílem této práce je po konzultaci s vedením společnosti, ze získaných a vypořizovaných komplexních informací a dostupných dat, specifikovaných v praktické části, navrhnout firmě jisté návrhy či opatření, díky nimž by firma mohla dosahovat lepších hospodářských výsledků.

1. Teoretická východiska problematiky

V návaznosti na rozvoj společenských věd, intenzivní charakter rozvoje hospodářství a také společenský vývoj ke konci dvacátého století dochází k uvědomění si důležitosti kvality lidských zdrojů ve všech oblastech rozvoje. Především v posledních letech dochází k přesouvání pozornosti od extenzivního rozvoje k intenzivnímu. Tento dynamický rozvoj vychází z myšlenky využitelnosti lidského potenciálu a zavádí se zde nový pojem znalostní společnosti. Lidské zdroje již nejsou brány, jako v dřívějších dobách, ve smyslu něčeho samozřejmého, ale stávají se prvkem zvýšené pozornosti a cílem jejího rozvoje. Kvalita a efektivnost lidských zdrojů, se tak stává synonymem pro konkurenceschopnost.¹

Řízení lidských zdrojů je neodmyslitelně spjato s odměňováním a investováním do lidského kapitálu, od kterého se očekává odpovídající úroveň výchozí práce a přiměřená návratnost. Oproti dřívějšímu odměňování za vykonanou práci, které bylo spíše statického charakteru, je již dnes téměř upuštěno a je v pořádku, že jsou pracovníci v současné době odměňováni diferencovaně, podle míry jejich přispění a přínosu.

Celé řízení odměňování by mělo vycházet z podnikové strategie a dílčích procesů odměňování, ale především se zaměřuje na dlouhodobý a udržitelný charakter stabilního systému odměňování, který bude spravedlivě hodnotit a oceňovat pracovníky za to, co v práci dělají a jakých výsledků individuálně dosahují. V této kapitole se proto pokusím nastínit hlavní problematiku týkající se lidského kapitálu v návaznosti na problematiku jeho finančního ohodnocení za pracovní činnosti a poskytnout tak výchozí informace pro následné využití do praktické části konkrétní firmy.

1.1 Význam a pojetí personální práce

Pojem personální práce doposud nemá jasně stanovenou definici, která by byla všeobecně uznávána. Je však známo, že personální práce charakterizuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V praxi se využívá k označení výkonu personálních činností, jež zajišťuje personalista, nebo příslušný personální útvar. Pro vedoucí pracovníky je typické množství nejrozličnějších formálních i neformálních aktivit, které se obtížně striktně vymezují. Pro různé firmy jsou stanoveny různé funkce těchto

¹ Srov. BAKOŠ, Eduard. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty*. s. 5

útvárů a pracovníků, avšak nejčastěji se věnuje problematice získávání pracovníků, stabilizaci zaměstnanců, jejich pracovní spokojenosti a motivaci k práci.

Od 90. let 20. století došlo ve většině velkých společností k přejmenování personálního útvaru na útvar lidských zdrojů. Tento nový název by měl plnit funkci určitého znaku, že zaměstnavatel aplikuje zásady plynoucí z koncepce řízení lidských zdrojů vzhledem k vývoji nových postupů a trendů v personální práci. Tento zaměstnavatel disponuje pracovníky, které chápe jako kvalitní lidský kapitál tvořící konkurenční výhodu. Pro takový lidský kapitál je pak charakteristické pravidelné získávání a rozvoj nových dovedností, umění plánovat, rozvrhovat činnosti a také existence produktivních schopností, kterými dokáže nejen disponovat, ale především je uplatnit v praxi.²

Lidé jsou hlavním prvkem každého podnikání a řízení lidí, čili řízení lidských zdrojů je významnou součástí každé práce manažera. Jedná se především o odpovědnost oddělení řízení lidských zdrojů, se kterým je často spojován termín strategické řízení lidských zdrojů, pro které je charakteristické nejvhodnější možné využití lidí – pracovníků, s ohledem na strategické zaměření organizace. Řízení lidských zdrojů zahrnuje pět hlavních oblastí: získávání pracovníků, rozmisťování pracovníků, pracovní vztahy, rozvoj pracovníků a koordinace řízení změn. Společně tyto komponenty tvoří systém řízení lidských zdrojů, určitou síť, vzájemně propojených komponent. Řízení lidských zdrojů je zodpovědné za maximalizaci produktivity pracovníků a také zisku, plynoucího z aktivit pracovníků.³

Personální činnosti chápeme jako administrativně-správní aktivity, vycházející z pracovně právní legislativy i metodické a analytické činnosti, ze kterých pak vyplývá poradenství manažerům organizace a dílčím zaměstnancům.

Konkrétně se personální činnosti vztahují k aktivitám pracovníka v jeho pracovním procesu v oblastech:

- specifikace požadavků na pracovníka – charakteristika práce, vytvoření pracovních činností,
- plánování lidských zdrojů – plánování počtu a struktury pracovníků a procesů k jejich pracovnímu využití,
- získávání, selekce a adaptace lidských zdrojů,

² Srov. MAZOUCH, P., FISHER, J. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. s. 1

³ Srov. CASCIO, Wayne F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. s. 28

- rozmisťování pracovníků na pracovišti,
- ochrany zdraví a bezpečnost při práci,
- komunikace a informování zaměstnanců,
- problematiky odměňování a zaměstnaneckých výhod,
- péče o pracovníky a podnikový sociální rozvoj.⁴

1.2 Pojetí a účel řízení pracovního výkonu

Žádoucí a stabilní pracovní výkon, tvořící předpoklad úspěšného rozvoje a přežití organizace na obchodních trzích, je v aktuálním pojetí managementu chápáno jako celistvý proces, zahrnující všechny faktory, jejichž působením dochází k ovlivnění výkonnosti organizace. Postupným vývojem se z dřívějšího pojetí řízení pracovního výkonu, jakožto direktivního ovlivňování a hodnocení, vyvinulo současné pojetí, plynoucí z podílení se pracovníka rozhodování a řízení.⁵

Primární cíl není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale především jej motivovat ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivní spoluúčasti řešení problémů provázaných s rozvojem individuálních dovedností a schopností. Pracovníka můžeme chápat jako určitý aktivní prvek v komplexním procesu, a to již od vytvoření pracovního úkolu, přes hodnocení výsledků práce až k rozvoji individuálních schopností. Následně tento individuální rozvoj, může pro firmu znamenat určité zabezpečení vlivem zvyšující se náročnosti ekonomického prostředí.

1.2.1 Proces řízení pracovního výkonu a jeho předpoklady

Výchozí předpoklad pro efektivní a úspěšné řízení pracovního výkonu je objektivně stanovený pracovní úkol. Jestliže má být pracovníkův přínos pro plnění vytyčeného cíle hodnocen objektivně, je žádoucí, aby stanovený pracovní úkol zohledňoval jak potřeby organizace, tak i schopnosti a možnosti, kterými disponuje sám pracovník. Ve všech případech stanovování pracovních úkolů a činností je nutné brát v úvahu také následující aspekty:

- vazbu na systém odměňování,
- metodu vyjádření a hodnocení splnění cíle,

⁴ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. s. 17

⁵ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. s. 252

- časovou náročnost,
- stupeň samostatnosti a z ní plynoucí odpovědnost,
- rozsah pracovních činností stanovených cílem, kterého má být dosaženo,
- způsob a formu kontroly.⁶

Metoda stanovení pracovního úkolu je vždy spjata s charakterem dané činnosti a také stylem vedení lidí. Na pracovní činnosti, kde jsou k tomu předpoklady, se může využít stanovení jednotlivých výkonových norem.

1.2.2 Hodnocení pracovního výkonu

Systematické a pravidelné hodnocení pracovního výkonu má pro řízení odměňování obrovský význam. Poskytuje důležité informace pro to, aby byla finanční odměna spravedlivá a vyvážená. Hodnocení pracovního výkonu charakterizuje postupný proces stanovování hodnoty činností v organizaci, jehož cílem je sestavení vnitřních mzdových/platových relací. Udává hlavní podklady pro sestavení spravedlivých mzdových /platových stupňů a struktur, pro selekci pracovních pozic do těchto struktur.

Cíle hodnocení práce jsou:

- stanovení relativní hodnoty práce, založené na jednotném, důsledném a spravedlivém posouzení,
- poskytování informací potřebných k vytvoření a udržení spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur,
- poskytovat co nejobjektivnější základnu pro rozřazení prací do jednotlivých stupňů,
- poskytnutí možnosti vhodné komparace s tržními sazbami prací nebo rolí v obdobné složitosti nebo množství práce,
- transparentnost – východiska, pro specifikaci stupňů a rozřazování prací by měla být jasně stanovená,
- pocit jistoty, aby organizace plnila svou povinnost vydat totožné finanční prostředky za práci stejné hodnoty.⁷

⁶ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. s. 254

⁷ Srov. AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 136

1.3 Motivace a odměna

Jedna z nejdůležitějších věcí při řízení odměňování je, jaké úrovně potencionálního výkonu, mohou dosáhnout motivovaní lidé. Formování kultury výkonu je jedním ze specifických cílů ve strategii odměňování. Všechny organizace se zabývají problematikou dlouhotrvající vysoké úrovně výkonu pracovníků a nástrojů, kterými jim mohou pomoci toho dosáhnout. Jde především o věnování zvýšené pozornosti vhodným druhům motivování pracovníků za pomoci různých nástrojů, jako např.: různé stimuly, odměny, vedení lidí nebo pracovních činností, které mají v organizaci na starost.

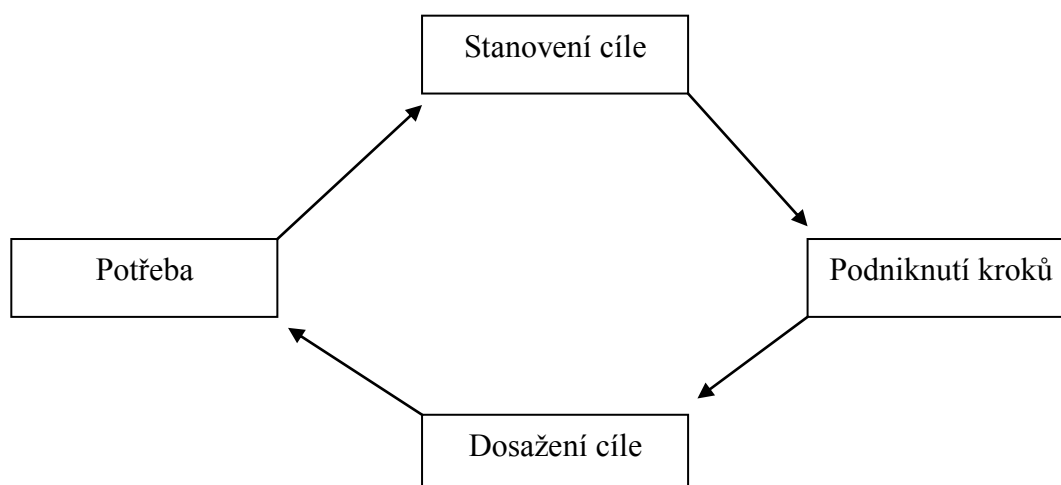
V dnešní době je nezbytnou součástí znalost a chápání faktorů, jež jsou motivující pro pracovníky organizace. S využitím těchto faktorů lze vytvářet procesy a postupy v odměňování, díky nimž se zvýší motivovanost, oddanost, pracovní nasazení, a kladné spontánní, dobrovolné chování.

Hlavním cílem je vytvoření a rozvoj nejen motivačních procesů, ale i pracovního prostředí, aby všichni pracovníci odváděli očekávané pracovní výsledky, vycházející z vedení managementu.

1.3.1 Proces motivace

Teorie motivace řeší to, co vede pracovníky k tomu, aby něco dělali – co je ovlivňuje natolik, aby jednali určitým způsobem. Vysvětluje faktory, jež ovlivňují pracovníkovo úsilí, které vkládá do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich dobrovolnému chování.

Obrázek č. 1 - Model motivace⁸



⁸ AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 109

Na jakém principu funguje motivace, vidíme na obrázku č. 1. Pracovníci jsou motivováni ve chvíli, kdy očekávají, že jejich činy nebo činnost v budoucnu povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, po které touží a uspokojí jejich individuální potřeby.

Z modelu vyplývá, že proces motivace je spuštěn vědomým nebo mimovolným zjištěním existence neuspokojených potřeb. Potřeby vytváří přání k dosažení určitého stavu nebo získání něčeho po čem pracovník touží. Následně jsou stanoveny cíle, od kterých se očekává, že uspokojí tyto potřeby a vybírají se možnosti nebo způsoby chování, od kterých se věří, že přivedou pracovníka k dosažení vytyčených cílů. Pokud dojde k dosažení tohoto cíle, potřeba je uspokojena a existuje vysoká pravděpodobnost, že chování, jež nyní vedlo k cíli, se bude opakovat, pokud se objeví potřeba podobného charakteru. Pokud se cíle nedosáhlo, je výrazně nižší pravděpodobnost, že se bude v budoucnosti postupovat podle stejných kroků.

Typy motivace:

- Vnitřní motivace – tato motivace nastává, když pracovníci sami cítí, že práce, kterou činní, je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá, obsahuje určitý stupeň pravomoci a odpovědnosti, autonomie, také příležitosti vytvářet a rozvíjet dovednosti a schopnosti či příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních pozic.
- Vnější motivace – jenž tvoří to, co se dělá pro pracovníky, aby byli motivováni. Řadí se sem odměny, jako např.: zvýšení platového ohodnocení, uznání, pochvala nebo povýšení. Patří sem i tresty, jako např.: disciplinární řízení, kritika nebo odepření platu.⁹

Vnitřní motivátory, se vztahují primárně ke kvalitě pracovního života a charakterizuje je jejich déletrvající a hlubší účinek, protože se jedná o součást jedince a nikoliv vnucené z vnějšího okolí. Druhá varianta vnějších motivátorů se naopak vyznačuje tím, že sice mohou mít bezprostřední a výrazný dopad, ale nemusí působit dlouhodobě.

John Adair ve své publikaci *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*, uvádí, že je velice důležité jednat s každým jako s jednotlivcem. Měli bychom zjistit, co daného

⁹ Srov. AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 110

jednotlivce motivuje a nespolehat na obecné teorie či předpoklady. Rozvinout rozhovor se všemi členy týmu a vzájemně docílit oboustranné spokojenosti.¹⁰

1.3.2 Stimulace a motivace

V manažerské praxi velice často dochází k záměně těchto dvou slov – stimulace a motivace. Důležité je si uvědomit, že kladný vztah k nějakému úkolu vzniká standardně z některé ze dvou příčin. První je spojena se ziskem nějakých zvenčí přichozích hodnot. Druhá se váže na situaci, kdy její splnění je v souladu s vnitřním stavem člověka, který má úkol vykonat.¹¹

Úkol je tedy plněný buď vlivem vnějších podnětů – stimulů, nebo pod vlivem vnitřních pohnutek – motivů, avšak obě zmíněné alternativy mohou nastat společně, čímž dochází k posílení celkového efektu. Pokud vyvoláme ochotu udělat něco pomocí (vnějších) stimulů, nazýváme tento děj za stimulaci. Jestliže k vyvolání ochoty používáme v člověku již preexistující (vnitřní) motivy, jedná se o motivaci. První případ je situace, ve které se využívá vnější situace a ve druhé vnitřní svět motivovaného člověka.

Stimulace má velkou výhodu, protože je poměrně jednoduchá. Do té doby, kdy vyplácíme očekávanou odměnu a nahrazujeme nepohodlí v návaznosti na výkon nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Avšak ve chvíli, kdy takové hodnoty – vnější stimuly, přestaneme poskytovat, práce zřejmě přestane. Toto je velká nevýhoda stimulace, probíhá jen do té doby, po kterou působí stimuly.

Stejně tak i motivace disponuje velkou výhodou, pokud odhalíme, jaké má člověk motivy, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez dalšího příkonu vnějších podnětů. Takový člověk úlohu vykonává, protože ho baví nebo protože ji považuje za významnou a důležitou. Velká výhoda motivace je však znevažována velkou nevýhodou, kterou je právě složitost procesu odhalení těchto motivů. Při této alternativě je důležité vědět hodně informací jak o samotném člověku, jehož hodláme motivovat, tak o samotném procesu motivace.

¹⁰ Srov. ADAIR, John. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. s. 100

¹¹ Srov. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. s. 14

1.3.3 Přehled teorií motivace

V následující tabulce č. 1 se nachází komplexní stručné shrnutí jednotlivých teorií motivace.

Tabulka č. 1 - Přehled teorií motivace a jejich praktických důsledků¹²

Teorie	Teoretik	Shrnutí teorie	praktické důsledky
instrumentality	Taylor	Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo vázány s jejich výkonem.	Teoretický základ systémů pobídek a systémů odměňování.
Potřeb	Maslow	Neuspokojené potřeby vytvářejí napětí a nerovnováhu. Aby opět došlo k rovnovážnému stavu, je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení zmíněného cíle. Pouze neuspokojené potřeby motivují.	Rozpoznává řadu klíčových potřeb, které je třeba zvážit při vytváření politiky celkové odměny.
Dvoufaktorová	Herzberg	Faktory pozitivně ovlivňující spokojenost s prací (a motivaci) jsou odlišné, než faktory vedoucí k nespokojenosti s prací. Jakýkoliv pocit spokojenosti vyplývající ze zvýšení mzdy (platu) bude pravděpodobně krátkodobý v porovnání s dlouhodobou spokojeností vyplývající z práce samé. Rozlišujeme mezi vnitřní motivací vycházející z práce samotné a vnější motivací (motivováním) zabezpečovaným zaměstnavatelem.	Užitečné rozlišování mezi vnitřní a vnější motivací, které ovlivňuje rozhodování o celkové odměně. Omezený motivační účinek zvyšování peněžní odměny je dobré mít na paměti při zvažování role, jakou může v motivování lidí hrát zásluhová peněžní odměna.
Espektační	Vroom	Motivace je pravděpodobná jen když: 1) existuje-li jasně vnímané a použitelné spojení mezi výkonem a výsledkem, a 2) výsledek lze považovat za nástroj uspokojování potřeb.	Poskytuje východisko pro správné postupy při vytváření a řízení zásluhového odměňování. Základem tohoto pojetí je "viditelná spojnice", zdůrazňující význam vytváření jasné vazby mezi odměnou a tím, co je třeba dělat, aby jí bylo dosaženo.

¹² Srov. AMSTRONG, Michael. *Odměňování zaměstnanců*. s. 119

Cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají konkrétní, jasné stanovené cíle a tyto cíle jsou náročné, ale reálné a lidem se dostává zpětné vazby týkající se výkonu.	Udává teoretické východisko pro procesy řízení pracovního výkonu a zajišťují, aby tyto procesy přispívaly k motivaci prostřednictvím stanovování cílů a zpětné vazby.
Spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi jedná spravedlivě a slušně, a stávají se demotivovanými, když se s nimi zachází nespravedlivě.	Zdůrazňuje potřebu vytvořit spravedlivý systém odměňování včetně používání hodnocení práce.

1.4 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků za jejich odvedenou pracovní činnost a za to, že jsou zaměstnanci určité organizace, se řadí mezi jednu z nejdůležitějších personálních činností, kdy se jedná o komplikovanou a ne vždy jasnou záležitost. Proto je nutností, aby v každé organizaci fungoval efektivní, jasný, motivující a spravedlivý systém odměňování. Tento systém by měl být akceptovatelný jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance a napomáhat tím k vytváření harmonických vztahů v organizaci.

Všeobecným cílem je pracovníky odměňovat slušně, spravedlivě a důsledně v provázanosti jejich hodnoty pro organizaci, což se následně kladně projevuje v oblasti dosahování budoucích strategických cílů organizace.

Řízení odměňování není zaměřeno pouze na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Vztahuje se zároveň k nepeněžnímu a nehmotnému odměňování, kde můžeme zmínit například uznání a pochvalu, možnosti k sebevzdělávání a rozvoji, růst pravomocí či odpovědnost při vykonávání pracovních činností. Vzhledem k tomu, že různé organizace mají různá kritéria a specifika pro vytvoření systému odměňování, měla by každá organizace disponovat svým odměňovacím systémem, který by vyhovoval právě jejím podmínkám, ve kterých konkrétní organizace funguje a vyhovuje i potřebám jejích zaměstnanců.

Odpověď na to, jak by měl systém odměňování vypadat, nebo jakým způsobem by ho měla organizace vytvořit, aby došlo k přiměřeným nákladům organizace a k nim úměrné motivaci, není jednoduchá a přímá. V organizaci se musí uskutečnit posloupnost celé řady důležitých kroků:

- je potřeba vytvořit vnitřní mzdovou (platovou) strukturu,
- ke mzdové (platové) struktuře je potřeba přiřadit reálné mzdy (platy),

- musíme se rozhodnout, jak budeme finančně hodnotit individuálního zaměstnance,
- je nutno určit, za jakých podmínek bude docházet k vyplácení odměn, bonusů či procentních podílů ze zisku v organizaci,
- je třeba se rozhodnout o zaměstnaneckých výhodách.¹³

Samozřejmě, že se zde jedná pouze o určitý výčet několika hlavních kroků, přičemž každý z nich je spojený s řadou dalších činností a rozhodnutí, které musí organizace udělat tak, aby se jednotlivými dílčími procesy vytvořil efektivní systém jejího odměňování.

1.5 Strategie odměňování

Strategie odměňování je na organizaci a její činnost zaměřený popis toho, co chce organizace s problematikou týkající se odměňování udělat a jakým způsobem to chce udělat, v rámci několika příštích let. Je důležitou součástí strategie řízení lidských zdrojů v organizaci a zabývá se tedy nejen konečným výsledkem, ale i prostředky jak stanovených cílů dosáhnout.

Cílem strategie odměňování je pro organizaci jasné specifikování účelu a směru pro vytváření programů odměňování, v návaznosti na realizaci podnikových cílů a zároveň uspokojení potřeb zainteresovaných stran. Jinak řečeno, jde o zajištění efektivní a komplexní podpory zaměřené na formování pracovních sil, kterými organizace disponuje, jejich rozvoj a ostatních cílů, vedoucích ke zvyšování výkonu organizace. Zároveň by strategie odměňování měla pružně reagovat na klima zaměstnaneckých vztahů a v neposlední řadě sledovat procesy komunikace a řešení problematiky odměňování s odbory.¹⁴

Náklady, tvořící vyplacené mzdy (platy) mohou tvořit u některých organizací podstatnou část vynaložených celkových nákladů. Z tohoto důvodu je velice vhodné v organizaci aplikovat takový strategický přístup k odměňování, díky kterému bude zajištěno, aby bylo investování do pracovníků co nejefektivnější a vracelo se v co největší možné přidané hodnotě.

Vývoj nové strategie odměňování často začíná specifikací stávajícího charakteru systému odměňování. Následuje definování cílového stavu v budoucnosti, ke kterému

¹³ Srov. ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. s. 4

¹⁴ Srov. AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. s. 529

se organizace chce ubírat. V poslední avšak neméně důležité části se věnuje pozornost návrhům a doporučením činností, vedoucích k překlenutí rozdílu mezi stávajícím stavem a požadovaným budoucím stavem.

Důvody pro vytváření strategie odměňování:

- Organizace by měla mít jasné představy o tom, v jaké situaci se nachází, kam jejich činnost směřuje, jakými prostředky se tam dostane, a také jak zjistí, že se dostala na cílový stav.
- Náklady v podobě mezd (platů) tvoří velkou část celkových nákladů, firma by k tomuto měla přistupovat zodpovědně a snažit se, aby se jí investice do pracovníků vrátily s co největší přidanou hodnotou.
- Přínos strategií odměňování ve skutečnosti spočívá ve složitém propojení s dalšími oblastmi politiky a praxe řízení lidských zdrojů.
- Mezi finanční odměnou a pracovním výkonem může existovat kladná závislost. Efektivním využitím strategie odměňování dochází k posílení této vazby.¹⁵

Strategie odměňování je formulována s cílem přispět k dosažení cílů organizace.

To znamená, že:

- stanovuje mzdové (platové) nároky strategie organizace,
- věnuje se získávání a stabilizaci klíčových zaměstnanců,
- reaguje na moderní trendy mzdových struktur, aby se docílilo konkurenceschopnosti a účinné stimulace k práci,
- hledá účinnou stimulaci k pracovnímu výkonu, který bude kvalitní a nadprůměrný,
- věnuje se zdokonalováním mzdového systému,
- snaží se o vytvoření účinného poměru mezi individuálními, kolektivními formami mzdy a účastí na hospodářských výsledcích,
- orientuje se na zavádění flexibility do stanovení mzdy.¹⁶

1.6 Odměňovací systém

Systém odměňování pracovníků je způsob, jakým se stanovují mzdy a platy, zaměstnanecké výhody či jiné formy finančního i nefinančního odměňování. Tvoří ho

¹⁵ Srov. AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. s. 529

¹⁶ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. s. 320

vzájemné propojení politik, procesů, praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, schopností, dovedností a jejich tržní hodnoty.

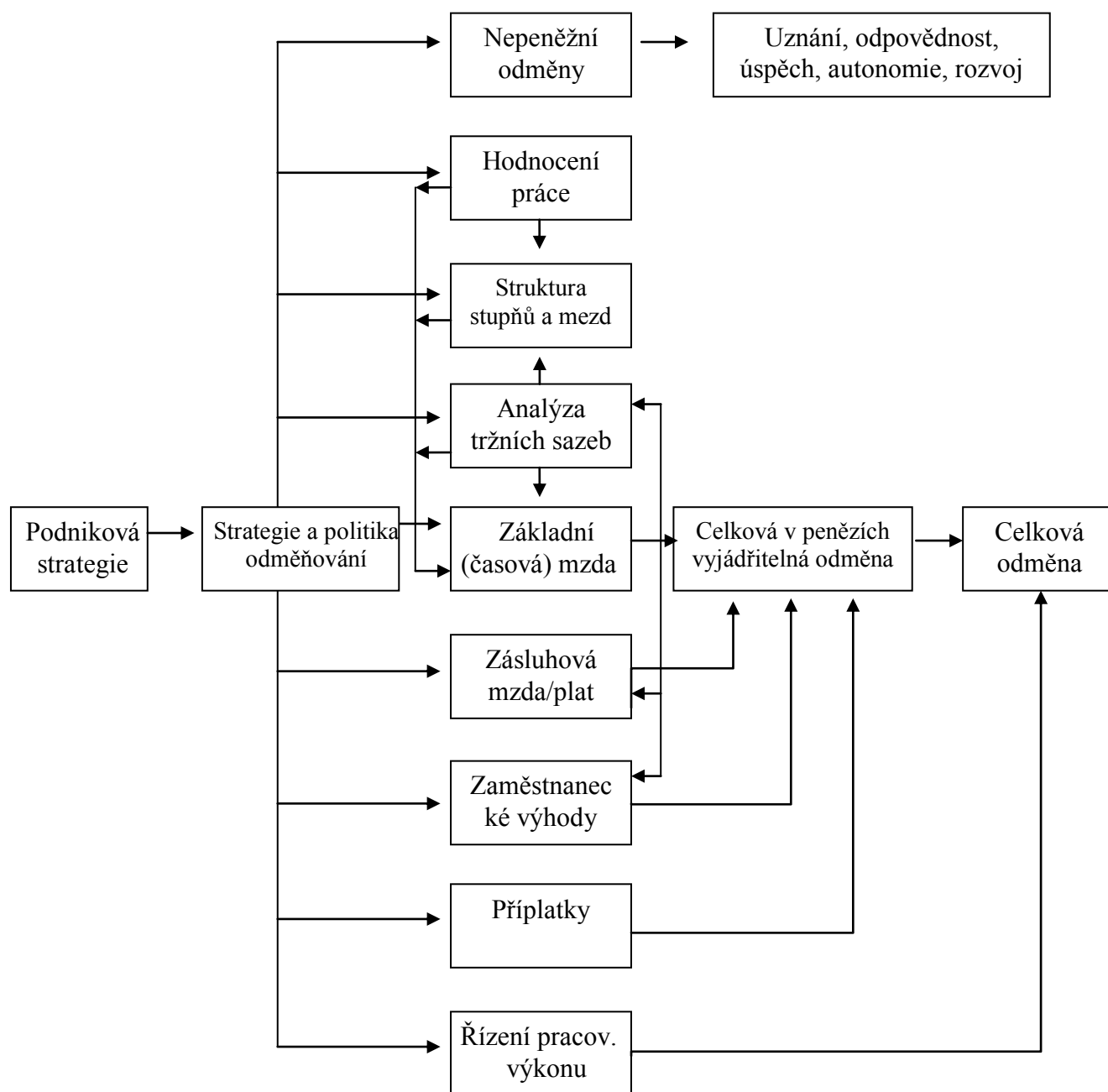
„Systém odměňování tvoří:

- *Strategie odměňování*, které stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů. Například organizace může mít strategii směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- *Politika odměňování*, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Například organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
- *Praxe odměňování*, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování. Například politika týkající se úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.
- *Procesy odměňování*, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, například způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize a úpravy mezd.
- *Postupy (procedury) odměňování*, které jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu. Například půjde o určitý postup používaný při provádění každoroční revize a úpravy mezd a platů.¹⁷

V následujícím obrázku 2 je patrné, jak jsou propojeny vazby, ve struktuře jednotlivých prvků v systému odměňování.

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 23

Obrázek č. 2 - Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy¹⁸



Každá organizace se vyznačuje různými finančními, lidskými, hmotnými a specifickými zdroji, v návaznosti na povahu dané práce a její množství. Vzhledem k těmto skutečnostem je nutná existence systému odměňování, který bude efektivní, přijatelný, spravedlivý a zároveň motivující. Jen díky tomu, že systém bude v souladu s požadavky, vycházejícími jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance, se

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 24

mohou vytvářet harmonické vztahy v organizaci, právě tehdy, když budou všichni lidé, tvořící organizaci, akceptovat daný systém odměňování. Strategie organizace tvoří vždy základní kámen systému odměňování a bude účinný jen tehdy, pokud bude podporovat všechny jeho hlavní prvky.

„Aby systém odměňování nevedl ke konfliktům, měl by splňovat následující tři cíle:

- *Být motivační:* Měl by podporovat motivaci zaměstnanců, tzn. být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných organizacích (trh práce) a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami organizací, tak při jejich stabilizaci v organizaci (konkurenční trh). Tento cíl je zároveň podmíněn ekonomickými požadavky a situací organizace.
- *Být spravedlivý:* Měl by zaměstnanci dát pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh. Znamená to také, že eventuální rozdíly v odměňování zaměstnanců organizace jsou pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diferenciací.
- *Být transparentní:* Systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. Jednoduchost systému je argumentem, který nejen umožňuje jeho pochopení, ale pomáhá také organizaci vyvarovat se omylů.“¹⁹

Systém odměňování je metoda stanovení mezd (platů), zaměstnaneckých výhod a dalších složek finančního či nefinančního odměňování. Organizace by měla aplikovat právě takový systém odměňování, který bude vhodný a přiměřený. Takový, aby zaměstnance motivoval k jejich lepší výkonnosti a za správně vykonanou práci náležitě odměnil.

¹⁹ ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. s. 23

1.6.1 Mzda a plat

Z historického hlediska odpovídaly pojmy mzda a plat různým formám odměňování. Například za doby rakousko-uherské monarchie a předválečného Československé republiky byl plat odměnou za práci vykonanou státním úředníkem či státním sluhou (zákon č. 15/1914 ř. z., čl. IV) a byl většinou stanoven jako roční nebo měsíční. Druhý zmíněný pojem mzda, vyjadřoval odměnu za práci vykonanou v soukromém sektoru dělníkem i soukromým úředníkem a byla vyplácena na konci pracovního dne nebo pracovního týdne.

V současném pojetí je význam slov charakterizován v zákoně o mzdě a zákoně o platu v zákoníku práce následujícím způsobem. Mzda, je peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem, kterým je většinou podnikatelský subjekt, zaměstnanci za práci. Plat je peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je organizační složka státu nebo příspěvková organizace.

Mzda (plat) charakterizuje odměnu za vykonanou práci, jenž připadá každému zaměstnanci. Podle Listiny základních lidských práv a svobod má každý zaměstnanec právo na minimální mzdu (plat) a na mzdová (platová) zvýhodnění. Mzda (plat) může mít podobu jak peněžitou, tak i nepeněžitou (naturální) a je založena formou hodinové nebo úkolové sazby, která je sjednána v pracovní či kolektivní smlouvě zaměstnance. „Zákon nevymezuje jednotlivé složky mzdy (základní mzda, příplatky, prémie, odměny apod.). Pouze určuje povinných 5 příplatků – za práci přesčas, svátek, v noci, ve ztíženém prostředí a v sobotu a neděli. Z praktického hlediska je třeba zdůraznit, že v podnikatelské sféře platí v odměňování plně zásada „co není zakázáno, je dovoleno“, tedy i tam, kde se odměňuje mzdou je možno použít principy odměňování platem (mzdové tarifní třídy, mzdové stupně podle délky praxe apod.).“²⁰

1.6.2 Funkce mzdy a platu

Mzda (plat) plní tyto základní funkce:

- *Sociální funkce:* Mzda (plat) je činitelem růstu životní úrovně obyvatelstva, k vyplácení by proto mělo docházet v pravidelných intervalech, aby byla zajištěna existence a daná životní úroveň zaměstnance a jeho rodiny

²⁰ KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika*. s. 120

- *Produkční funkce:* Znázorňuje, že rostoucí počet pracovníků zvyšuje produkci, ale postupně se přírůstky produkce zmenšují. Mzda (plat) ovlivňuje individuální potřeby v závislosti na pracovníkem vynaloženou práci.
- *Stimulační funkce:* Tuto funkci plní mzda (plat) z hlediska zaměstnavatele tím, že si je zaměstnavatel vědom, že mzda (plat) je součástí jeho nákladů. Tato skutečnost vede zaměstnavatele k navyšování produktivity práce a také efektivity. Výše mzdy (platu) je určována s přihlédnutím k množství a kvalitě vykonané práce. Tato stimulační funkce mzdy (platu) působí na zaměstnance, aby zvyšoval svou výkonnost a produktivitu.
- *Kompenzační funkce:* Výkon práce může být spojován s určitými nevýhodami (např. práce přesčas, práce v noci, práce ve svátek, ve výškách, ve zdraví škodlivém prostředí).

Mzdová (platová) kompenzační funkce se následně projeví vyrovnáním jistou odměnou – peněžní nebo nepeněžní (nejčastější je podoba příplatku).

1.6.3 Mzdové/platové struktury

Jsou logicky vytvořeným rámcem, ve kterém se odráží politika odměňování organizace pro řízení základních peněžních odměn, zvyšování odměn a v některých případech i pro poskytování zaměstnaneckých výhod. Mzdová struktura je tvořena tarifním stupněm a rozpětím mzdového/platového tarifu (s definováním minimální a maximální částky, mezi kterými se může nacházet přípustná mzda/plat). Tarifní stupeň vychází z dané mzdové/platové třídy a mzdového/platového stupně. Mohou však existovat i mzdové/platové struktury, u kterých tarifní stupně nedisponují mzdovým/platovým rozpětím a jsou pevně stanovené. Mzdové struktury mohou sloužit také jako motivační nástroj, za pomoci kterého se v organizaci sděluje, jaké mají pracovníci příležitosti k získání odměny, či růstu kariéry.

Struktury stupňů a mzdové/platové struktury by měli plnit několik základních funkcí:

- být v souladu s kulturou, charakteristickými rysy a potřebami organizace a jejich pracovníků,

- dosahovat spravedlnosti, slušnosti, důslednosti a průhlednosti v odměňování zaměstnanců,
- být schopný se přizpůsobovat na dopady změn tržních sazeb a na nedostatek pracovníků s určitou kvalifikací na trhu práce,
- usnadňovat činnost výkonu práce a posilovat rozvoj pracovníků,
- poskytovat dostatečný prostor pro peněžní ocenění dovedností, schopností, výkonu nebo přínosu pro organizaci,
- objasňovat příležitosti vztahující se k odměňování, rozvoje a osobní kariéry,
- být zpracovány logicky a jasně takovým způsobem, aby se základy, na kterých jsou postaveny, daly snadno, rychle a ve srozumitelné míře sdělit pracovníkům,
- umožňovat pravidelné uskutečňování kontroly realizace mzdové politiky a kontroly rozpočtů.²¹

Stupňovité mzdové/platové struktury

Stupňovité mzdové/platové struktury jsou aplikované především v soukromém sektoru. Tyto struktury tvoří vzestupnou řadu tarifních stupňů práce, do kterých se obvykle na základě bodů přidělených při hodnocení práce zařazují práce zhruba stejné hodnoty. Ke každému stupni připadá dané mzdové rozpětí. Maximum jednotlivých rozpětí je obvykle stanoveno na úrovni o 20 – 50 % vyšší, než jeho minimum. Rozpětí této mzdové struktury bývá často stanoveno procentem od středu rozpětí, který by měl vycházet z tržních sazeb. Tento střed by měl být také považován za sazbu pro plně způsobilého jedince. Vzniklé mzdové prostředí pak poskytuje prostor pro růst či zvýšení peněžní odměny. Mzdové/platové struktury mohou být tvořeny deseti nebo i více tarifními stupni, zpravidla se odvíjí od velikosti organizace a hierarchie její organizační struktury.

Širokopásmové mzdové/platové struktury

V širokých pásmech se může řídit odměňování mnohem pružněji než v klasické verzi stupňovité struktury. Zde se počet stupňů snížil na poměrně nízký počet „pásem“. Běžně se používá varianta čtyř nebo pěti pásem, jejichž horní mzdové/platové tarify

²¹ Srov. AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 249

přesahují dolní o 200 až 300 % a zvýšená pozornost se ubírá k relacím na trhu práce. Hranice pásem jsou nejčastěji definovány na základě hodnocení práce, avšak nemusí tomu být pravidlem. Na základě tržní sazby lze jednotlivé pracovní pozice rozřadit do již zmíněných několika pásem, nebo se také pro zařazování využívá kombinace hodnocení práce a analýzy tržních sazeb. Pásma jsou obecně charakterizovány za pomoci typů rolí, které jsou do něho zařazovány. Lze se odvolat na druhové role nebo na soubory rolí a ty mohou být následně využity jako klíčové, typické vzorové role, se kterými se při zařazování do pásem srovnávají role ostatní. V pásmech můžeme pro potřeby stanovení běžného mzdového/platového postupu specifikovat mzdové nebo platové zóny. Zde vzniká prostor pro rozvoj kariéry a to tím způsobem, že mzda/plat se pohybuje v rozpětí pásma horizontálně v závislosti na růstu rozsahu aktivit, množství jeho přínosů a schopností.

Struktury pro skupiny (druhy) prací

Využívají se pro jednotlivé skupiny nebo druhy prací. Druhy prací tvoří role v nějaké funkční oblasti, například ve výzkumu, personálním oddělení nebo ve financích, které jsou si příbuzné z pohledu vykonávaných činností a využívaných základních dovedností, avšak lišících se danou úrovní odpovědností, požadovaných schopností a dovedností. Jednotlivé druhy práce mají svou vlastní strukturu úrovní mezd/platů, kterou můžeme specifikovat na základě množství odpovědnosti, dovedností a schopností. Úrovně mohou mít svá vlastní striktně vymezená mzdová/platová rozpětí a v rámci srovnání jednotlivých skupin se mohou lišit, vzhledem ke skutečnosti, že některé pracovní pozice vyžadují různou formu přístupu jak z hlediska řízení odměn, tak z hlediska rozvoje kariéry.

Smíšený model širokopásmové struktury pro skupiny (druhy) prací

„Obvyklou širokopásmovou strukturu lze přizpůsobit tím způsobem, že v rámci pásem slouží i pro odměňování skupin prací. Je rovněž možné ve struktuře pro skupiny (druhy) prací používat široká pásma. To umožňuje určitou pružnost v odměňování a mzdový/platový postup jednotlivých zaměstnanců vykonávajících různé druhy prací, ale stále se ještě zachovává společná struktura pásem a schopnost pochopit systém odměňování v celé organizaci.“²²

²² ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. s. 65

Mzdová/platová bodová stupnice

Tyto stupnice jsou tvořeny z rostoucích či přírůstkových řad bodů v rozpětí od nejméně k nejvýše placeným pracím v rámci struktury. Přírůstek takovéto bodové stupnice může být pevně stanovený, neměnný v rámci celé stupnice, nebo může mít na vyšších úrovních vyšší hodnotu. Postup v rámci stupnice se odvíjí od délky zaměstnání na dané pozici, obvyklé je pokročení o 1 místo za rok. Jestli-že mají pracovníci zavedený systém odměňování dle výkonu, mají možnost tento časový interval zkrátit. S bodovými stupnicemi se nejčastěji setkáme ve veřejném sektoru nebo v agenturách a dobrovolných organizacích.

Struktury jednotlivých prací

Pro každou pracovní pozici je definováno speciální mzdové (platové) rozpětí. Sazby pro jednotlivé práce a relace mezi nimi jsou většinou odvozeny od tržních sazeb. Relace mezi pracemi můžeme vytvářet na základě bodovací metody nebo metody faktorového porovnání hodnocení práce, kdy můžeme body vyjádřit v peněžních jednotkách

1.6.4 Mzdové/platové formy

Hlavní myšlenkou mzdových forem je ocenit pracovní výstupy pracovníka jako např. jeho pracovní výkon, jeho chování na pracovišti či jeho schopnosti. Pro odměňování pracovníků se používají základní a dodatkové mzdové formy.

V rámci mzdových (platových) forem nejsou určeny ani vymezeny žádné obecné závazné předpisy, záleží tedy především na zaměstnavateli, jakou mzdovou (platovou) formu využije. Jediné existující omezení se vztahuje v zákoníku práce k odměňování za práci, při které je pracovník vystaven zvýšenému nebezpečí újmy na zdraví, nebo jehož počínání by mohlo vést k ohrožení bezpečnosti a zdraví ostatních zaměstnanců. Podmínky se sjednávají v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě. Každá mzdová forma má své výhody i nevýhody, záleží tedy na specifických potřebách a úsudku zaměstnavatele, která forma je pro danou společnost z pohledu konkrétní práce nejvýhodnější a nejefektivnější.

- **Časová mzda** – zde jsou zaměstnanci odměněni podle toho, kolik hodin stráví v práci. Vztahuje se na reálně odpracovanou dobu a nebere v úvahu pracovní výkon ani úsilí. Pro stanovení mzdového tarifu za dané

časové období se využívá průměrný resp. nominální výkon. Systém odměňování pomocí využití časové mzdy je stále nejpoužívanější mzdovou formou a většinou tvoří největší podíl celkové odměny jedince. Může mít podobu hodinové, týdenní či měsíční částky. Hodinová mzda je využívána nejčastěji u dělnických profesí, v ostatních profesích se jedná převážně o měsíční mzdu. Tato mzdová forma má následující výhody: je jednoduchá a srozumitelná pro pracovníky, přiměřená administrativní náročnost – výhodná z hlediska režijních nákladů, nevyvolává spory. Mezi hlavní nevýhody patří např. tyto: vyžaduje větší kontrolu pracovníků, nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu a umožňuje některým pracovníkům, aby se přižívali na práci svých kolegů.

- **Úkolová mzda** – je vhodná pro aplikaci především při odměňování za manuální práci. Pracovník je odměněn určitou částkou za každou jednotku práce, tedy vyrobený výrobek nebo jeho část, z tohoto důvodu lze snadno stanovit kritéria a provázanost mezi odměnou a výkonem. Hlavní výhodou tohoto systému je, že se stává silným pobídkovým nástrojem pro zvýšení efektivnosti výkonu pracovníků v provázanosti na výdělek, což se při růstu počtu splněných úkolů za stejný čas s využitím totožného vybavení, projeví snížením jednotkových nákladů výstupu. Další výhodou je např. i snížená kontrola pracovníků, vzhledem k tomu, že jsou sami motivováni odvádět práci v dobré kvalitě a včas. Nevýhodou tohoto systému je, že jeho zavedení a udržování je finančně náročnější a může vyvolávat nedorozumění při zavádění standardů nebo úrovní produkce.
- **Podílová (provizní) mzda** – vychází z přímé provázanosti vztahu výkonu vyjádřeného v peněžních jednotkách a odměny pracovníka. Tento způsob se využívá nejčastěji v obchodních činnostech a skýtá dvě používané alternativy podílové mzdy. Může se jednat o čistou podílovou mzdu, kdy se pracovníkova odměna vyjadřuje jako procentní podíl z realizovaného výkonu. V tomto prvním případě může odměna teoreticky nabývat hodnot od nuly do nekonečna. Druhou variantou je

smíšená forma, kdy má pracovník garantovaný pevný základ mzdy za dané období a k tomu pak dostává podíl z výkonu.

- **Smíšené formy mezd** – jedná se o kombinace výše zmíněných mzdových forem. Nejčastějšími kombinacemi jsou časová a úkolová mzda nebo časová a podílová mzda. V první zmíněné kombinaci tvoří časová mzda odměnu za dovednosti, schopnosti a znalosti, kterými pracovník disponuje a dává je ve prospěch organizace, úkolová složka tvoří jeho odměnu za daný pracovní výkon. Druhou kombinaci tvoří motivační faktor, kterým je většinou podíl z ekonomického výsledku organizace nebo konkrétního pracoviště. Taková forma odměňování se využívá například u pracovních pozic na recepci v hotelích, kde jsou pracovníci odměňováni pomocí časové mzdy a mají podíl z tržeb na doplňkovém prodeji dalších služeb jako např. wellness, zájezdy, drobné občerstvení atd.²³

1.6.5 Zásluhové odměňování

Tento způsob odměňování se vztahuje k individuálnímu výkonu, přínosu, schopnostem a dovednostem nebo výkonu týmu či organizace. Jejím cílem je snaha o posílení vazby odměny na daný výkon, zviditelnit ji a tím také pracovníka motivovat. Pokud bereme v úvahu zásluhové odměňování jako motivátor, musíme zde rozlišovat peněžní odměny a peněžní pobídky (stimuly).

- **Peněžní odměny** – mají významnou roli patřící mezi nepřímé motivátory, vzhledem k tomu, že se řadí mezi hmatatelné nástroje uznávání a oceňování úspěchů v situacích, kdy pracovníci očekávají, že za práci, kterou udělají, jim v budoucnu dá něco, co pro ně bude mít hodnotu – neboli motivační teorie očekávání. Tyto odměny mohou být dvojího charakteru a to buď retrospektivní, zaměřené na minulé skutečnosti: „pracovník dosáhl tohoto, proto za odvedenou práci dostane právě takovou odměnu“. Avšak mohou mít také prospektivní vlastnost, neboli jsou orientované na budoucí stav: „budete dostávat více peněžních

²³ Srov. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. s. 99

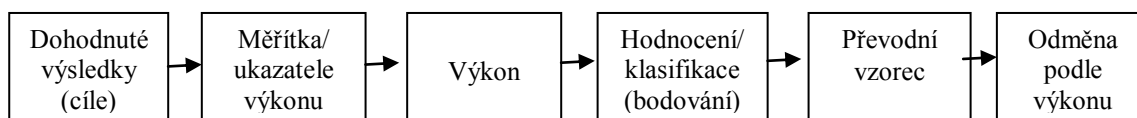
prostředků, protože věříme, že díky vašim schopnostem a dovednostem bude dosaženo vyšší úrovně výkonu“.

- **Peněžní pobídky (stimuly)** – jsou používány k přímému motivování. Tyto pobídky lidem říkají, jakou finanční částku v budoucnosti dostanou, když budou pracovat dobře: „udělejte takovou práci a dostanete tohle“. Mezi klasické příklady pobídek (stimulů) jsou systémy odměňování u pracovníků v dílnách podle jejich výsledků, nebo provizní systém odměn obchodních zástupců.²⁴

a) Odměňování podle výkonu

Zásluhové odměňování podle výkonu se vztahuje k dosažení předem dohodnutých výsledků specifikovaných jako úkoly nebo cíle. Jedná se o něj v případech, kdy alespoň část mzdy (platu), konkrétně pohyblivá či variabilní složka zaměstnance, se objektivně odvíjí od jeho měřitelného výkonu a její velikost není předem stanovena.

Obrázek č. 3 - Odměna podle výkonu²⁵



Efektivní systém výkonového odměňování by měl splňovat tyto specifikace:

- výkonové cíle musí vycházet ze strategických cílů organizace,
- v procesu příprav systému odměňování musí být zapojeni pracovníci, se systémem se musí ztotožnit,
- systém musí být správně komunikován a vysvětlen nejen zaměstnancům, ale i manažerům,
- na vývoji systému se musejí podílet linioví manažeři.²⁶

Odměna podle výkonu může mít motivační charakter, splní-li se následující podmínky:

- je-li spjata s jasně stanoveným úkolem nebo pracovním cílem,

²⁴ Srov. AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 287

²⁵ AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 291

²⁶ Srov. AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. s. 584

- je-li spjata na reálné cíle,
- musí se odvíjet oblastního výkonu zaměstnance,
- odměna musí být významná, aby vynaložené úsilí stálo za to,
- jsou stanovena jasná a srozumitelná kritéria, pro přiznání odměny,
- k vyplacení odměny by mělo dojít ihned po splnění stanoveného cíle, po odvedení výkonu.

Nástroje výkonového odměňování:

1. **Provize** – s jejím uplatněním se často setkáváme především v obchodních činnostech nebo některých službách. Odměna pracovníka je buď zcela nebo jen z části závislá na prodaném množství zboží nebo poskytnutých služeb. První případ je spojený s přímou podílovou mzdou (platem) a druhý případ je alternativou, kdy pracovník získává garantovanou základní mzdu (plat) a k ní dostává provizi za prodané množství nebo poskytnuté služby.

Výhodou je přímý vztah odměny k danému výkonu. Tato vazba silně motivuje pracovníky k dosažení tržby.

Nevýhodou se mohou stát faktory, které pracovník nemá pod vlastní kontrolou, např. výrobek, který prodává, může být nahrazen, jiným, levnějším nebo dokonalejším, změna hospodářské situace, počasí, výsledky kvalitativního výzkumu, uveřejněného v tisku nebo preference zákazníků.

2. **Prémie nebo bonusy** – často se poskytují k časové nebo úkolové mzdě (platu), ale může se poskytovat i v případech ostatních základních mzdových (platových) formách. Jedná se o odměny, jež jsou závislé od dosažení vytyčených cílů a jsou navrženy tak, aby měly pro pracovníky co největší motivační hodnotu v návaznosti na jejich vyšší pracovní výkon. Poskytují se buď jednorázově, nebo periodicky. Jednorázová prémie, někdy označována jako bonus či mimořádná odměna, je odměna, poskytovaná za mimořádný výkon, za iniciativu, za pracovní chování apod. Její forma může být peněžitá i nepeněžitá. Druhou možností je poskytování periodicky – opakující se prémie nebo bonusy. Ty jsou tvořeny odměnami, jež jsou závislé na dosažení dopředu vytyčených cílů

jako výkonových ukazatelů, které motivují pracovníky k lepším výsledkům jejich práce. Stimulační účinnost prémie pozitivně ovlivňuje, když jsou předem stanoveny zásady prémiování, např.: okruh prémiovaných zaměstnanců, ukazatele prémiování (tzn., na kterých je prémie závislá), premiové základy (tzn., z čeho se prémie počítá), premiové sazby, průběh prémiování (tzn., jaká je míra závislosti výše prémie na ukazateli prémiování).

3. **Podíly na zisku** – tato forma spočívá v rozdělení části zisku pracovníkům jako doplněk k jejich mzdě (platu). Cílem této odměny je zvýšení produktivity, postupné snižování nákladů, získávání stabilizace zaměstnanců nebo participace zaměstnanců na řízení.
4. **Odměny za úsporu času** – má za cíl motivovat pracovníky k odvedení potřebného množství práce během kratší doby, než stanovuje norma. Tato forma je vhodná pro dělnické pozice.
5. **Zaměstnanecké akcie** - existuje velké množství systémů, věnujících se zaměstnaneckým akciím. Některé z nich jsou výhradně určeny manažerům, jiné mohou být pro všechny zaměstnance. Firma podle zisku, velikosti mezd (platů) a doby zaměstnání pro své zaměstnance nabízí po určitou dobu ke koupi akcie za určitou cenu. Tyto akcie mohou být volně obchodovatelné, ale i neobchodovatelné.²⁷

b) Odměňování podle schopností

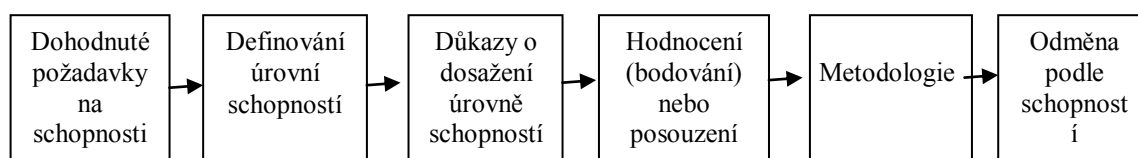
Tato forma odměňování dává prostor pro navýšení mzdy (platu) v závislosti na posouzení úrovně schopností, jež pracovníci dosáhli. Odměňuje pracovníky nejen za jejich práci, ale i jejich schopnost pracovat. Východiskem pro posuzování se obvykle využívá bodů nebo kritéria profilu či systému schopností. Je specifikována úroveň schopností, která se očekává v dané roli od zcela efektivního pracovníka a s takovýmto požadavkem se následně porovnává reálná úroveň dosažených schopností. Např. zda pracovník dosahuje úrovně požadovaných schopností, potřebných pro vykonávání

²⁷ Srov. ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. s. 79

přiřazené pracovní pozice. Výsledek hodnocení se následně odráží ve zvýšení finančního ohodnocení pracovníka, tedy jeho mzdě (platu). Na obrázku 4, se nachází hlavní rysy odměňovacího systému.²⁸

Hlavním problémem odměňování podle schopností, se zde stává obtížnost měření a posuzování úrovní jednotlivých schopností a především souhrnných schopností pracovníků, jsou to zpravidla velice těžko identifikovatelné vlastnosti člověka.

Obrázek č. 4 - Odměna podle schopností²⁹



c) Odměňování podle dovedností

Je metoda odměňování, vycházející z propojenosti mzdy (platu) s rozsahem, druhem a hloubkou dovedností, jež pracovník získal a používá při dané pracovní činnosti. Odměňování je vázáno na horizontální získávání dovedností potřebných k vykonávání většího spektra úkolů nebo za vertikální rozvoj dovedností, nutný k vykonávání pracovních činností na vyšší úrovni, nebo za rozšiřování stávajících dovedností.

Výhody odměňování podle dovedností:

- vylepšuje flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny,
- napomáhá vzájemné zastupitelnosti pracovníků a ulehčuje následnictví ve funkcích,
- umožňuje snadnější zavádění nové techniky a technologie s rychlou změnou sortimentu,
- umožňuje jistotu zaměstnání a pracovní spokojenost,
- snižuje náklady práce a náklady některých personálních činností,
- přispívá k lepším pracovním vztahům v organizaci.³⁰

²⁸ Srov. AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. s. 585

²⁹ AMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 292

³⁰ Srov. ČOPIKOVÁ, Andrea. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. s. 83

Nevýhody odměňování podle dovedností:

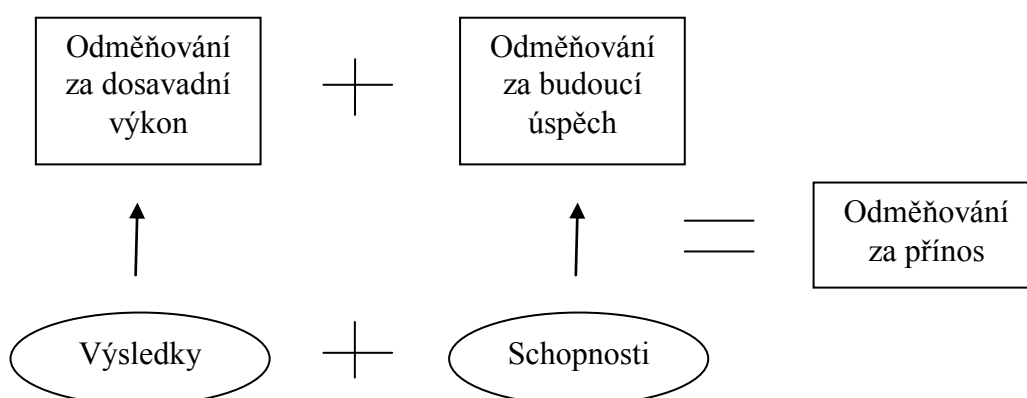
- vyšší hodnota nákladů na vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- pozitivní dopad na produktivitu práce zatím není dostatečně prokázán,
- dochází ke zredukování nebo nevyužívání určitých znalostí a dovedností.³¹

Tento odměňovací systém podle dovedností má poměrně velké využití, avšak zatím s tímto systémem odměňování nejsou dostatečně zkušenosti. Většinou se s tímto typem můžeme setkat u použití při hodnocení manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů, u nichž se klade silný důraz na znalosti, dovednosti a chování směřující k žádoucím výsledkům.

d) Odměňování podle přínosu

Odměňování podle přínosu, bere v úvahu tu skutečnost, že odměna pro pracovníky za jejich pracovní výkon, by měla odrážet jejich dosažené pracovní výsledky a zároveň i své schopnosti. Odměna se tedy odráží nejen od dosaženého pracovního výsledku, ale také postupu, kterým k tomuto výsledku dospěli. Z čeho se skládá odměna podle přínosu, je zobrazeno na obrázku č. 5.

Obrázek č. 5 - Model odměňování podle přínosu³²



Můžeme říci, že se jedná o smíšený model, ve kterém dochází ke kombinaci rysů odměňování jak podle výkonu, tak odměňování podle schopností. Pracovní přínos

³¹ Srov. ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. s. 83

³² ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. s. 84

můžeme jednoduše kvantifikovat nejen v podobě vstupu, ale i v podobě výstupu – jinak řečeno v podobě schopností a jednotlivých výsledků.

1.6.6 Dodatkové formy odměňování

Zpravidla bývají dodatkové formy odměňování přímo vázány na pracovní výkon, ale nemusí to být podmínkou. Vyskytují se jako jednorázové odměny nebo mohou mít i opakující se charakter a stejně tak mohou být primárně určeny pouze selektovaným pracovníkům nebo všem pracovníkům firmy. Vyplácení je uloženo ze zákona nebo z vlastní iniciativy podniku.

Typy dodatkových forem odměňování:

- **Odměna za úsporu času** – pracovník získává odměnu za odvedení požadovaného množství práce během kratší doby, než kterou stanovují normy. Využívá se především pro dělnické profese.
- **Prémie** – využívají se nejčastěji k doplnění časové nebo úkolové mzdy a existují ve dvou variantách. Bonus, mimořádná premie – pracovník ji získá jednorázově za mimořádně uspokojivé pracovní výkony při pracovních činnostech. Druhou variantou je periodicky se opakující se premie – ta je pracovníkovi přidělena opakovaně a většinou je stanovena na splnění nějakého konkrétního cíle s dopředu danou hodnotou odměny. Mohou být jak individuální, tak i skupinové.
- **Osobní ohodnocení** – využívá se k ohodnocení pracovníků, ohodnocení náročnosti nebo déle trvajících dosahovaných výsledků. Výše odměny je spojena s procentním podílem ze základní mzdy (platu).
- **Příplatky** – existují dva druhy příplatků, první jsou povinné (příplatek za práci přesčas, za práci v noci, za práci ve svátky, v sobotu a neděli, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, apod.) nebo nepovinné (zaměstnavatelé je poskytují dobrovolně – příplatky na oděv, ubytování, na dopravu do zaměstnání, apod.)
- **Odměňování zlepšovacích návrhů** – takový druh odměny se nejčastěji odvíjí buď od zvýšení zisku, nebo naopak snížení nákladových položek. Odměna pak může mít opět charakter jednorázový nebo pravidelného vyplácení
- **Ostatní výplaty** – pro pracovníka organizace mají funkci dodatečného zvýhodnění, jako např.: věrnostní premie, třináctý plat, příspěvky

k životnímu, jubileu, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, odměna u příležitosti odchodu do důchodu atd.

1.7 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny zprostředkované zaměstnancům navíc k různým formám finanční odměny. Tvoří jisté opatření ze strany zaměstnavatelů cíleně určené pro jeho pracovníky, které mají zvyšovat blahobyt těchto pracovníků. Někteří zaměstnavatelé se snaží poskytováním takovýchto výhod zajistit konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn.³³

Rozsah těchto výhod se odvíjí od skutečnosti, jaké podnikatelské výkonnosti firma dosahuje a především, zda zaměstnavatel shledá zaměstnanecké výhody jako důležitý faktor, na který by se měla firma ve své mzdové politice zaměřit.

Projevuje se zde i silný vliv tradice z pohledu zájmu organizace o její pracovníky. Dříve se zaměstnanecké výhody rozdělovaly pracovníkům automaticky při přijetí do firmy. Jednalo se nejčastěji o určitou náhradu za špatné životní a pracovní podmínky na pracovišti a provázanost pracovního výkonu k přínosu pro organizaci neexistovala.

Postupným vývojem se množství a struktura zaměstnaneckých výhod v mnohém změnila a stala se také jedním z důležitých bodů vyjednávání ve vztahu mezi pracovníkem a jeho zaměstnavatelem.

Pro zaměstnanecké výhody jsou typické tyto znaky:

- jejich velikost nebývá závislá na zásluhách,
- stimulují k dlouhodobému pracovnímu výkonu,
- mají různou hodnotu pro různé zaměstnance,
- k jejímu zavedení dochází proto, že kopírují trend nebo morální závazky
- zpravidla mají velké a bohaté organizace mnohem širší paletu benefitů ve srovnání s menšími podniky,
- po jejím zavedení, je problematické jejich zrušení, protože z pohledu pracovníka je vnímán více jako součást pracovní odměny za práci, než jako nadstandardní péče,
- může mít kladný vliv na pracovní spokojenost, při spravedlivém řízení těchto výhod,

³³ Srov. AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. s. 595

- k poskytování dochází na základě pracovní smlouvy, kolektivní smlouvy nebo jiné smlouvy, případně vnitřního předpisu.³⁴

Pro správný způsob uplatnění zaměstnaneckých výhod je potřeba aby, se organizace snažily o co nejvyšší efektivitu poskytování těchto výhod. Pro co nejlepší motivační účinek aplikace i celkové efektivity zaměstnaneckých výhod by organizace měla:

- specifikovat cíle organizace v oblasti stabilizace, motivace, případně jiných aspektů řízení lidských zdrojů,
- pravidelně zjišťovat aktuální požadavky a potřeby zaměstnanců v souvislosti se zaměstnaneckými výhodami a následně zkoumat, jak tyto výhody hodnotí sami pracovníci,
- dělat vnitřní audit efektivnosti zaměstnaneckých výhod,
- zkoumat úroveň zaměstnaneckých výhod v konkurenčním prostředí organizace,
- sledovat nové trendy při poskytování zaměstnaneckých benefitů,
- disponovat účinnou interní i externí komunikací při poskytování výhod,
- zhodnotit možnost využití outsourcingu zaměstnaneckých výhod.³⁵

Poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnavatelem je nejčastěji poskytována buď všem pracovníkům organizace, nebo pouze vybrané skupině pracovníků. Pokud bereme v úvahu výhody, určené všem pracovníkům, jedná se např. o: příspěvky na penzijním připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění, příspěvky na rekreaci pracovníků a jejich rodinných příslušníků, příspěvky na stravování, příspěvky na sportovní a kulturní akce, příspěvky na vzdělávací kurzy a školení, zvýhodněné půjčky atd. Druhou možností je pouze selektovaná skupina, která může čerpat výhod jako např.: používání služebního auta i pro soukromé účely, hrazení nebo zajišťování dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, poskytnutí bezplatného přechodného ubytování, poskytování zaměstnaneckých akcí atd. Může se také vykytovat i třetí alternativa poskytování výhod, kterou jsou individuální výhody pro pracovníky, do níž patří např.: podpora při neštěstí v rodině, při dlouhodobé nemoci, při živelné pohromě, při nepříznivé finanční či sociální situaci pracovníka.

³⁴ Srov. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*, s. 339

³⁵ Srov. ČOPIKOVÁ, Andrea. *Odměňování zaměstnanců v organizaci*. s. 89

1.7.1 Členění zaměstnaneckých výhod

Existuje několik způsobů, jak se mohou dělit zaměstnanecké výhody. Nejpoužívanější rozdělení je do následujících čtyř skupin:

- **Výhody sociální** – důchodové připojištění hrazené zcela nebo jen zčásti organizací, podnikové půjčky a ručení za půjčky, životní pojištění, příspěvky na rekreaci dětí atd.
- **Výhody zkvalitňující využívání volného času** – sportovní a kulturní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky atd.
- **Výhody mající vztah k práci** – výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům firmy, stravování, příspěvek na úhradu cestovních nákladů při dojíždění do zaměstnání, podnikové pracoviště, vzdělávání hrazené organizací atd.
- **Výhody spojené s postavením v organizaci** (poziční zaměstnanecké výhody) – firemní automobily pro zaměstnance na vedoucích pozicích, používání firemních automobilů pro soukromé účely, přidělení mobilního telefonu, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace organizace.³⁶

Dalším dělením zaměstnaneckých výhod může být následující rozřazení do skupin, zaměřených na věcné hledisko:

- **Na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením** – např. příspěvek na dopravu.
- **Na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců** – např. jazykové a jiné vzdělávací kurzy a výuka.
- **Na zdravotní aspekty života zaměstnanců** – např. příspěvek na individuální zdravotní péči nebo poskytnutí vitamínů.
- **Na sociální aspekty života zaměstnanců** – např. podpory a půjčky v obtížných sociálních situacích.
- **Na benefity pro volný čas** – např. vstupy do různých sportovních zařízení.³⁷

s. 182 ³⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personální management*.

³⁷ Srov. ČOPIKOVÁ, Andrea. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. s. 92

Výchozími daty pro nabídku zaměstnaneckých výhod by měla tvořit analýza motivace a potřeb zaměstnanců a informace z daného trhu. Žádoucím stavem není situace, ve které by organizace nabízela mnoho zajímavých zaměstnaneckých výhod a vystupovala tak s image štědrého zaměstnavatele, ale jde především o to, aby existoval systém zaměstnaneckých výhod, který plně podporuje strategické cíle organizace.

1.7.2 Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod

Existuje velké množství nejrozličnějších zaměstnaneckých výhod. Vzhledem ke skutečnosti, že pracovníci nemají vždy stejné priority, může se stát, že jedna výhoda může být pro někoho více, pro někoho méně atraktivní a motivující. Především z tohoto důvodu vznikl systém volitelných bloků zaměstnaneckých výhod – Cafeteria systém. Umožňuje pracovníkům, aby si dle svého vlastního uvážení zvolili ten „balíček“ odměn, jež je pro ně z hlediska aktuální situace a stávajících potřeb nejvýhodnější. Každý zaměstnanec disponuje určitým množstvím bodů či virtuálních peněžních prostředků, díky nimž může během stanovené doby čerpat výhody, podle svého uvážení, ze stávající nabídky výhod.

Výhody a nevýhody Cafeteria systému podle Čopíkové a Horváthové.

Výhody Cafeteria systému:

- flexibilita,
- transparentnost, informovanost,
- konkurenční výhoda,
- spravedlnost,
- svobodná volba,
- zvýšení spokojenosti a loajality.

Nevýhody Cafeteria systému:

- intenzivní komunikace,
- nákladná implementace,
- náklady spojené s pravidelnou aktualizací potřeb zaměstnanců,
- náročná administrativa.³⁸

³⁸ Srov. ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. s. 93

Formy Cafeteria systému:

- **Systém bufetu** – pracovník má možnost vybrat si v rozmezí vlastního rozpočtu, žádat o jím preferované výhody a odmítnout pro něho nepotřebné položky. Touto formou se má předejít příživnickému aspektu spotřeby, kterou pracovník přijímal při plošném poskytování výhod. Tyto výhody pro zaměstnance byly totiž využívány především z toho důvodu, že byly zdarma, avšak hodnota jejich motivačního efektu zde byla minimální.
- **Systém jádra** – jehož struktura vychází z minimální potřeby sociálních požitků, jež se poskytují všem zaměstnancům. Samotná nabídka výhod pro zaměstnance je rozdělena na pevnou složku (jádro) a pohyblivou složku (volitelný blok). Jádro má stanovený pevný charakter a zajišťuje určitou míru minimálního sociálního zabezpečení. Pohyblivá složka ve formě volitelného bloku dále nabízí zaměstnancům volnost v rozhodování mezi ostatními službami, jimiž systém disponuje.
- **Systém bloků** – je systém pro různé specifické skupiny pracovníků. Na rozdíl od nabídky rozdělené podle druhů služeb je zde provedeno předem určité nadefinování kategorií zaměstnanců, např. ženy, muži mladí zaměstnanci atd. a k nim je vytvořena pevná nabídka zaměstnaneckých výhod. Tyto bloky jsou uzavřené a pracovník má možnost se přihlásit pouze k jednomu z nich. Klady této varianty spočívají především v nižších režijních nákladech.

1.8 Trendy v odměňování zaměstnanců

V několika posledních letech dochází ve většině zemí ke značným změnám v odměňovacích systémech. Mezi nejčastěji aplikované dlouhodobé změny patří například tyto:

- rostoucí význam odměňování na základě schopností a znalostí zaměstnanců nebo jejich rozvojového potenciálu,
- růst významu výkonového odměňování, opírajícího se o systém řízení výkonu a dohodu o individuálních cílech zaměstnanců,
- rozdílný podíl a frekvence vyplácení motivační složky mzdy v závislosti na významu a postavení pozice v hierarchii společnosti,

- rostoucí význam ročně, popř. pololetně vyplácených odměn u vedoucích zaměstnanců (manažerů) a u specialistů,
- přechod od odměňování jednotlivců ke skupinovému respektive týmovému odměňování,
- rozšiřování tarifních pásem,
- individualizace zaměstnaneckých výhod.

Stejně jako se všechny ostatní systémy a procesy, odehrávající se v organizacích, modernizují, upravují a zdokonalují, svým progresivním vývojem prošlo i odměňování zaměstnanců. Proto se v současné době organizace zaměřují na to, aby měla každá vytvořený svůj individuální systém odměňování, který by splňoval všechny specifické podmínky, v nichž daná organizace funguje. Odměňování zaměstnanců za vykonanou práci a za to, že jsou zaměstnanci dané společnosti, je jednou z nejdůležitějších personálních činností, kdy se jedná o komplikovanou a ne vždy jasnou záležitost. Proto je nutností, aby v každé organizaci fungoval efektivní, jasný, motivující a spravedlivý systém odměňování. Tento systém by měl být akceptovatelný jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance a napomáhat tím k vytváření harmonických vztahů v organizaci.

Od roku 1989 prošla česká společnost velkými změnami v odměňování pracovníků – od silné převahy fixní složky mzdy přes období zavádění velkého množství prvků variabilního odměňování a různých zaměstnaneckých výhod až k postupnému ustálení trhu odměňování. Trendy v řízení odměňování se v současné době netýkají jen finančních odměn a zaměstnaneckých benefitů. Týkají se v neposlední řadě také nefinančního a nehmotného odměňování, jako je uznání a pochvala, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, nebo růstu pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce. “Proto řízení odměňování vychází z následujících cílů:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí,
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost,
- vytvářet kulturu vysokého výkonu.“³⁹

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. s. 20

1.8.1 Koho se trendy týkají a jaké jsou dopady

Základním stavebním kamenem každé organizace jsou lidé, organizace by podle toho k nim také tak měly přistupovat a v rámci trendu moderního managementu jim umožnit prostor pro jejich vzdělávání a seberealizaci v pracovní pozici. Poté bude záležet už jen na managementu organizace, jaký systém odměňování a systém kontroly si stanoví, aby odpovídal jejím potřebám. Tato problematika se tedy týká především lidí, kteří jsou součástí dané organizace. Jednoduše celé spektrum zaměstnanců organizace ve všech útvarech, konkrétně od jednotlivých manažerů, interních odborníků až po řadové zaměstnance. Stále však musíme myslet na to, že všichni pracovníci organizace, jsou součástí týmu, pokud pracují s motivací, jsou mnohem efektivnější, loajálnější a identifikují se s cíli podniku.

V podstatě se dá říci, že moderní trendy v systému odměňování mají převahu kladů nad zápory. Hlavním prvkem, se kterým se zde pracuje, jsou lidé. Těm je v provázanosti s odměňovacím systémem vytvářeno takové prostředí, které by je mělo motivovat a stimulovat, aby v organizaci podávali co nejlepší výsledky. Snaží se také o to, aby těchto výsledků chtěli dosahovat sami a ne striktním nařízením managementu firmy. Proto firmy vytváří vhodné prostředí pro jejich seberealizaci a rozvoj znalostí a dovedností. Aby firmy mohly být konkurence schopné a na trhu se udržely i v budoucnosti, nemohou dělat nic jiného než se stále zdokonalovat a inovovat. Toho firma nedosáhne jinak, než tím, že v jejich řadách bude mít kvalitní zaměstnance, kterým umožní rozšiřování kvalifikací. Samozřejmě že i s příchodem těchto změn někteří jedinci nebudou spokojeni. Avšak tato nespokojenost plyne především z jejich nesprávného pochopení strategických cílů či nepřizpůsobivosti novým myšlenkám a efektivním systémům. Proto je zde také velmi důležitou součástí, aby fungoval efektivní systém kontroly zaměstnanců, který odhalí, kdo ve skutečnosti v organizaci pracuje a kdo se pouze „veze“. Výkon firmy se tedy nemusí vždy striktně posuzovat pouze výnosovými výsledky, ale pouze provázaností výnosu z výrobku či služeb a efektivním personálním obsazením ve struktuře celé organizace, čímž se zajistí, že nebude plýtváno náklady na nepotřebné zaměstnance.

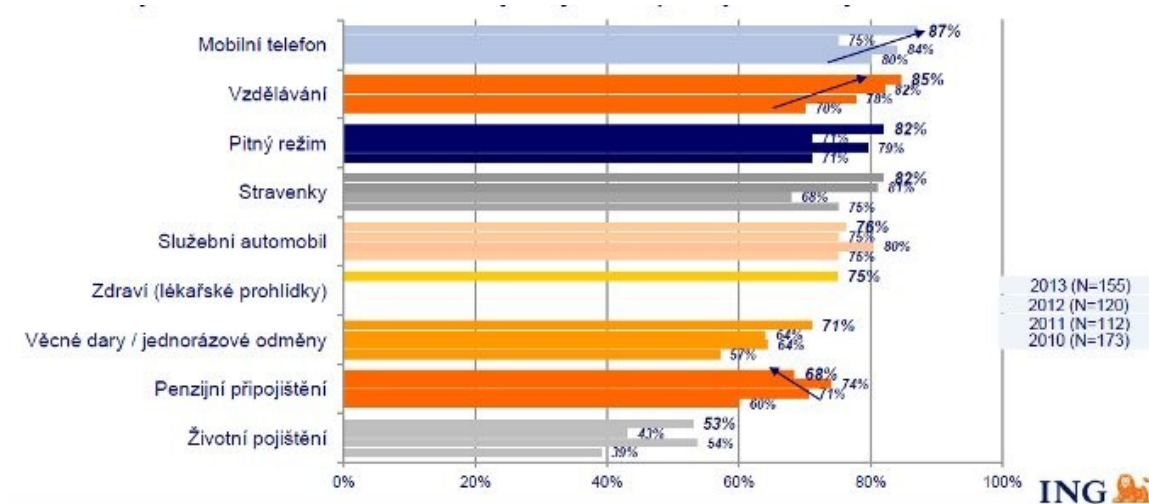
V současné době jsou čím dál více zaznamenávány rostoucí tendence ke znalostem jako k primárnímu a nejcennějšímu kapitálu, kterým může firma disponovat. Úspěšnost dnešních organizací závisí především na optimálním využívání znalostí a na maximální nepřetržité produkci nových možností, vytvářejících konkurenční výhodu firmy. I k této skutečnosti svým způsobem přispěl vývoj odměňovacího systému, neboť byli zaměstnanci přímo i nepřímo donuceni k tomu, aby sami začali zefektivňovat svůj lidský kapitál, jímž disponují v organizaci. „Důraz, kladený na člověka v procesu podnikového řízení, je dnes vnímán jako určité novum, ale jak již bylo dokumentováno na některých vybraných principech Baťovy soustavy řízení, jedná se o aspekt, který byl znám a velmi významně uplatňován již dříve v koncernu Baťa. S politováním je nutno konstatovat, že nezbyvá než znovu postupně objevovat jednou již objevené.“⁴⁰

Odměňování zaměstnanců za jejich výkon souvisí s motivací, díky níž pracovníci odvádí svoji práci rychleji a efektivněji. Z pravidelného průzkumu poskytování zaměstnaneckých výhod v České republice s názvem Zaměstnanecké benefity v roce změn, kterého se v polovině roku 2013 zúčastnilo přes 150 českých firem, vychází následující data (obrázek č. 6 a obrázek č. 7).

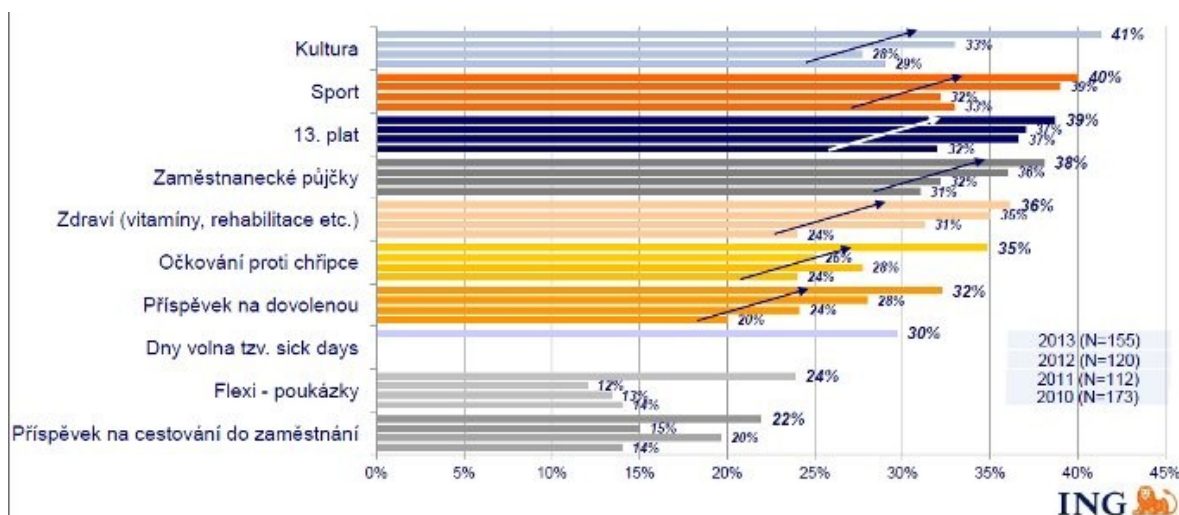
Z průzkumu vyplývá, že benefity nabízí svým zaměstnancům téměř všechny společnosti (99 %). Průměrně nabízejí 10 benefitů, avšak existuje pravidlo, že větší společnosti nabízejí i více benefitů. Nejfrekvencovanějším benefitem je mobilní telefon (87 %), vzdělávání (58 %) pitný režim a stravenky (82 %). Vzdělávání má podle zjištění výzkumu v budoucnosti růst. Naopak snížení zájmu bylo zpozorováno u příspěvku na penzijní pojištění/doplňkové penzijní spoření (68 %). Důvodem je pravděpodobně nejistota kolem penzijní reformy. Životní pojištění poskytuje 53 % společností. Do nabídky se čím dál více dostávají i méně tradiční benefity, jako jsou lékařské prohlídky či sick days.

⁴⁰ PETŘÍKOVÁ, Růžena. Lidé v procesech řízení. s. 158

Obrázek č. 6 - Nejčastější benefity v ČR⁴¹



Obrázek č. 7 - Nejčastější benefity v ČR (pokračování)⁴²



1.8.2 Přínosy a rizika trendů v odměňování

Organizace mají k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky dané organizace. Záleží tedy pouze na nich, jakému směru se chtějí věnovat a který ze současných trendů aplikovat právě do jejich organizace. Odměny za vykonanou práci pro zaměstnance mohou být vázány

⁴¹ Srov. SPCR.cz [online]. 2014 [cit. 2014-03-08]. Zaměstnanecké benefity v roce velkých změn. Dostupné z WWW: <<http://www.spcr.cz/ankety/zamestnanecke-benefity-v-roce-velkych-zmen>>

⁴² Srov. SPCR.cz [online]. 2014 [cit. 2014-03-08]. Zaměstnanecké benefity v roce velkých změn. Dostupné z WWW: <<http://www.spcr.cz/ankety/zamestnanecke-benefity-v-roce-velkych-zmen>>

na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce, mohou mít podobu zajímavých úkolů veřejného uznání zásluh a dobré práce, rozvoje pracovníka a jiné. V této souvislosti pochopitelně záleží nejen na tom, jaké z možností odměňování svých pracovníků organizace využije, jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem odměn, v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování, ale také jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků, od této myšlenky se bude odvíjet i celá efektivita jak aplikace, tak efektivita účinnosti trendu v organizaci. Tím že bude aplikace účinná, organizace dosáhne především zefektivnění svého lidského kapitálu a jeho využití v návaznosti na produktivitu. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci budou vynakládat lépe své úsilí na pracovní činnosti, organizace přestane plýtvat financemi na místech, kde k tomu byl dříve prostor.

Lidé si v poslední době čím dál více uvědomují, že je v současné společnosti potřebné zvyšovat svůj lidský kapitál, se kterým působí na trhu práce, proto organizace zavádějící nové trendy v podstatě napomáhají nejen jednotlivcům, ale i týmům, aby se zdokonalovali ve svém oboru a jejich produktivita měla vzrůstající tendenci, prospěšnou jak pro ně, tak i organizaci.

Dopady na motivaci zaměstnanců by při aplikaci měly být velmi pozitivní, tyto změny dávají především prostor pro zaměstnance, kteří chtějí opravdu pracovat, chtějí se zdokonalovat ve svém oboru a chtějí za dobře odvedenou práci získat přiměřenou odměnu od organizace.

Případným velkým rizikem zde může nastat situace, kdy je pro aplikaci trendu zvolen špatný systém zavádění, čímž dojde k neztotožnění zaměstnanců se změnami a jejich odporem k dalším změnám.

2. Představení podnikatelského subjektu

Firma Sigservis s.r.o. se sídlem v Olomouci působí na českém trhu od podzimu roku 1991. Aktivita společnosti jsou od jejího samého počátku podnikání soustředěny na poskytování především opravárenské činnosti v oblasti čerpadel a elektromotorů. Postupný rozvoj všech provozů společnosti, zvyšující se nároky na kvalitu a rozsah poskytovaných služeb a také snaha o maximální spokojenost zákazníků byly od prvopočátku kréda společnosti. Firma Sigservis spol. s r.o. v současnosti podniká ve třech provozovnách v Olomouci, Bzenci a České Lípě. Zaměstnává 20 zaměstnanců.

Současný stav společnosti je výsledkem postupného vývoje v průběhu více jak dvaceti let existence firmy. Záměr vybudovat moderní, flexibilní a stabilní společnost, která by nabízela stále komplexnější a kvalitnější služby a zboží, si vyžádal nemalé investice do nového zařízení, technologií i zvyšování úrovně vzdělanosti a odbornosti zaměstnanců. Postupnou obnovou vybavení, modernizací technologií a částečnou rekonstrukcí procházely a dodnes prochází i budovy společnosti.

V průběhu všech investic kladlo vedení firmy důraz na to, aby nově zaváděné technologie byly šetrnější k životnímu prostředí. Společnost řádně plní všechny legislativní povinnosti v oblasti ochrany přírody, provádí pravidelné prověrky bezpečnosti práce, požární ochrany a životního prostředí přímo na jednotlivých provozech. Kontroluje dodržování zásad stanovených pro správnou manipulaci s odpady, jejich řádné třídění, značení, zpracování nebo likvidaci. Dbá také na ochranu vod a ovzduší a dlouhodobě se snaží zamezit vzniku možných negativních vlivů z její činnosti na životní prostředí.

Firma Sigservis s.r.o. klade velký důraz především na obchodní politiku, která je postavena na vzájemné důvěře mezi firmou a jejími obchodními partnery. Intenzivně sleduje trendy v oboru a snaží se jít svou vlastní cestou. Poskytování co nejkvalitnějších komplexních služeb, servisu a jistoty jejich zavedeným obchodním partnerům i nově přicházejícím, férové jednání, dodržování dohod či přátelský osobní přístup, to je základní kámen, na kterém chce firma Sigservis s.r.o. stavět i v budoucnu.

Společnost SIGSERVIS s.r.o. Olomouc byla založena v roce 1991 a vznikla z pracovníků jednotlivých servisních středisek a opravárenských závodů čerpadel a čerpací techniky bývalého koncernu SIGMA. Společnost je tvořena 3 samostatnými servisními středisky - v Olomouci, Bzenci a České Lípě.

Obrázek č. 8 - Struktura společnosti Sigservis s.r.o.⁴³



Tato základní střediska pak dále spolupracují s řadou - především zahraničních smluvních partnerů při prodeji, záručním i pozáručním servisu čerpadel, bazénové techniky, zasněžování zimních sportovních areálů atd.

Společnost je od počátku a doposud v soukromém vlastnictví pěti zakládajících společníků.

Její ředitelství má sídlo v Olomouci, odkud jsou pak řízena ostatní samostatná střediska. Společnost v současnosti vede ředitel pan Ing. Michal Jurečka, který je zároveň jejím jednatelem. Počet zaměstnanců společnosti kolísá okolo pětadvaceti osob. Vzdělání zaměstnanců je vysokoškolské, středoškolské i základní - podle potřeb jejich pracovního zařazení, průměrné stáří zaměstnanců je cca 45 let.

⁴³ Interní data společnosti Sigservis s.r.o.

Původní předmět podnikání v oblasti prodeje a oprav čerpací techniky byl od vzniku společnosti postupně rozšiřován a dnes jsou podíly jednotlivých činností na ročním obratu společnosti přibližně následující:

- 60 % opravárenství v čerpací technice a bazénové technice,
- 15 % opravárenství elektrických strojů a přístrojů,
- 15 % obchodní činnost a zasněžování,
- 10 % montážní práce a činnosti.

Společnost spolupracuje se všemi tuzemskými výrobci čerpací techniky i s předními zahraničními, např. KSB, Sigma, DAB, Grundfos, Wilo nebo Ebara, se kterými má uzavřeny řádné servisní a obchodní smlouvy.

Obrázek č. 9 - Zásady společnosti⁴⁴



Z obrázku č. 9 vyplývá struktura komunikace se zákazníky. Společnost Sigservis si plně uvědomuje konkurenční vlivy ostatních firem působících na českém trhu, především ve větších městech, jako je Olomouc, kde existuje několik firem se stejným podnikatelským zaměřením. Z tohoto důvodu se Sigservis s.r.o. snaží vytvořit určitou vzájemnou důvěru založenou na spolehlivosti a kvalitních službách.

⁴⁴ Interní materiály firmy Sigservis s.r.o.

3. Původní systém odměňování

Systém odměňování, který byl platný před rokem 2013, vycházel z Vnitřního mzdového předpisu organizace. Jeho znění bylo následující.

„1. Pracovník i organizace se řídí ustanoveními zákoníku práce i dalšími předpisy na něj navazujícími a odměňování za vykonanou práci stanovuje tento vnitřní mzdový předpis organizace, který podléhá příslušným zákonným ustanovením a ekonomickým možnostem organizace.

2. Sigservis s.r.o. je organizace, která se hlavně zabývá servisní a opravárenskou činností, což z hlediska jednotného katalogu prací představuje pracovní činnosti odpovídající zařazení pracovníků do profesí:

- a) mechanik, opravář pro služby (22.26.1. až 7.)
- b) administrativně technický pracovník nebo referent nebo technický pracovník (25.17. až 29)
- c) skladník (25.10.1. až 3.)
- d) uklízeč (25.3.)

3. Odměna pracovníka za vykonanou práci je pro profese typu a) stanovena ve smyslu mzdy úkolové a to dle přiloženého ocenění typických prací (viz. Příloha). Příloha bude pravidelně doplňována o další práce, které budou s rozvojem organizace přibývat.

4. Odměna pracovníků v profesích typu b) – d) je stanovena jako mzda měsíční, s výkonnostní odměnou 0% až 60% z přiznané měsíční odměny, o jejíž výši rozhoduje v konečné podobě ředitel organizace nebo jím pověřený zástupce

5. Odměny pracovníků za vykonanou práci budou podléhat valorizaci v závislosti na hospodářských výsledcích organizace s výjimkou zákonných úprav.

6. Každý pracovník osobně odpovídá za kvalitu jím provedené práce včetně termínového plnění, až do té míry, že se hmotně podílí (přiměřeným způsobem) na nákladech případných oprávněných reklamací. O výši a způsobu této odpovědnosti rozhoduje příslušný vedoucí provozu (servisu) nebo ředitel organizace.“⁴⁵

Pod takovouto strukturou byl odměňovací systém platný několik let a pro zaměstnance se tak stal časem již ne tolik zajímavým a motivačním.

⁴⁵ Interní materiály firmy Sigservis s.r.o.

4. Nový systém odměňování

Důvod změny odměňovacího systému byl jasný, a to především inovace stávajícího odměňovacího systému, která by vedla k větší motivaci odvádět danou práci v lepší kvalitě a včas. Komplexní inovací odměňovacího systému v provázanosti na všechny úrovně zaměstnanců firmy, se očekávalo také zvýšení počtu a velikosti zakázek, následně výnosů firmy a v neposlední řadě souvisejícího hospodářského výsledku.

Z tohoto důvodu jsme se zaměřili na ty zaměstnance, kteří jsou přímo spojeni s tvorbou budoucí hodnoty statků a služeb plynoucích z firmy Sigservis s.r.o. Konkrétně se zde jedná o zaměstnance, kteří spadají do skupiny (dle interního předpisu) a) a b).

Hlavní myšlenka nového odměňovacího systému spočívá ve větší motivaci odvádět 100 % přidělené práce zaměstnanci na úrovni – mechanik a opravář, jehož práce je spojena s finanční premií za tuto vykonanou práci. Na úrovni zaměstnance skupiny b) – tedy administrativně technický pracovník či technický pracovník, je motivován podílem na fakturované částce bez DPH za měsíc v množství od 0,8 % až 1,2 % z této částky.

Struktura změny mezd

Zaměstnanci na pozici THP náleží za vykonanou práci pro zaměstnavatele na základě pracovní smlouvy hrubá mzda ve výši 8 500 Kč/měsíc a následně se k této částce přičítá podíl z fakturované částky bez DPH za měsíc na odpovídajícím středisku:

- 0,8 % pro 0 - 500 000 Kč bez DPH,
- 0,9 % pro 500 000 - 700 000 Kč bez DPH,
- 1,0 % pro 700 000 - 900 000 Kč bez DPH,
- 1,2 % pro 900 000 Kč bez DPH a více.

Těchto pozic ve společnosti Sigservis mnoho není. Jedná se o pracovníky, kteří se starají o chod jednotlivých středisek. Tito zaměstnanci domlouvají a zpracovávají jednotlivé zakázky a snaží se především o udržení silné vazby důvěry mezi společností a zákazníkem. Změna systému odměňování zaměstnance ještě více vybízí k takovému chování a jednání, které odráží celkový přístup strategie společnosti, tedy ten, aby chování zaměstnance evokoval v zákazníkovi dobrý pocit spojený s komunikací a jednáním firmy, čímž se ze zákazníka může stát dlouhodobý partner, jenž by se na

firmu obracel i v budoucnosti a potenciálně mohl přivést další zakázky, díky dobrým zkušenostem.

Pro zaměstnance na pozici mechanik a opravář náleží za vykonanou práci pro zaměstnavatele na základě pracovní smlouvy hrubá mzda ve výši 8 500 Kč/měsíc. K tomuto základu se přičítá odpracovaná práce dle hodinové sazby vyúčtované na zakázce za:

- 50 Kč/hod pro 0-100 hodin,
- 60 Kč/hod pro 101-140 hodin,
- 70 Kč/hod pro 140 hodin a více.

Pro zaměstnance na pozici navijárny je odměňování zcela odlišné. Výpočet pro hrubou mzdu se počítá poměrně komplikovaně a jeho struktura se liší každým měsícem. Je to z důvodu toho, že zaměstnanec této pozice je finančně ohodnocován dle hodinových sazeb stanovených normou. Tyto normy se odvíjí od jednotlivých druhů zařízení – motoru, na kterém zaměstnanec pracuje. Zmíněná forma odměňování vznikla z toho důvodu, že existují velké rozdíly v cenových kategoriích přístrojů – motorů, mechanické náročnosti a také časové náročnosti práce s danými zařízeními – motory, a proto jsou i jednotlivé zakázky pro zákazníky hodnoceny dle různých kritérií.

Pracovní pozice v navijárně, se tedy posuzuje jako specifická činnost, hodnocená dle stanovených norem a je závislá na měsíčním splnění daných hodin v měsíci. Při splnění těchto norem získává zaměstnanec navýšení hrubé mzdy o 10 % jeho stávající hrubé mzdy v měsíci.

5. Zpracování interních dat firmy

V následujících tabulkách – Tab. č. 2 až Tab. č. 4 jsou zpracována data, která vychází z období několika posledních let, konkrétně roku 2011, 2012 a 2013. Tabulky obsahují hodnoty celkových výnosových položek za jednotlivá střediska firmy Sigservis s.r.o. V tomto zaznamenaném období lze vyčíst výrazné změny, jichž bylo zapříčiněno právě po zavedení inovovaného odměňovacího systému.

Tabulka č. 2 - Přehled celkových výnosů v roce 2011⁴⁶

Rok 2011	Středisko 510	středisko 530	středisko 540
Leden	125 647 Kč	505 492 Kč	522 539 Kč
Únor	138 840 Kč	501 780 Kč	654 706 Kč
Březen	213 205 Kč	538 057 Kč	765 457 Kč
Duben	200 156 Kč	505 808 Kč	631 806 Kč
Květen	316 791 Kč	504 047 Kč	887 623 Kč
Červen	258 471 Kč	547 883 Kč	780 582 Kč
Červenec	205 883 Kč	487 423 Kč	464 190 Kč
Srpen	175 763 Kč	477 204 Kč	725 503 Kč
Září	270 144 Kč	502 103 Kč	611 348 Kč
Říjen	339 362 Kč	527 050 Kč	553 493 Kč
Listopad	346 755 Kč	549 334 Kč	629 858 Kč
Prosinec	508 911 Kč	564 760 Kč	556 655 Kč

Tabulka č. 3 - Přehled celkových výnosů v roce 2012⁴⁷

Rok 2012	Středisko 510	středisko 530	středisko 540
Leden	318 764 Kč	385 168 Kč	510 808 Kč
Únor	350 224 Kč	379 082 Kč	484 805 Kč
Březen	438 442 Kč	431 847 Kč	780 534 Kč
Duben	265 675 Kč	331 583 Kč	541 784 Kč
Květen	270 632 Kč	420 298 Kč	874 269 Kč
Červen	346 575 Kč	507 389 Kč	746 154 Kč
Červenec	189 613 Kč	529 821 Kč	791 788 Kč
Srpen	152 168 Kč	532 484 Kč	656 392 Kč
Září	178 056 Kč	501 888 Kč	907 690 Kč
Říjen	470 262 Kč	526 248 Kč	815 821 Kč
Listopad	185 876 Kč	521 500 Kč	781 232 Kč
Prosinec	512 413 Kč	595 627 Kč	964 819 Kč

⁴⁶ Interní materiály firmy Sigservis s.r.o.

⁴⁷ Interní materiály firmy Sigservis s.r.o.

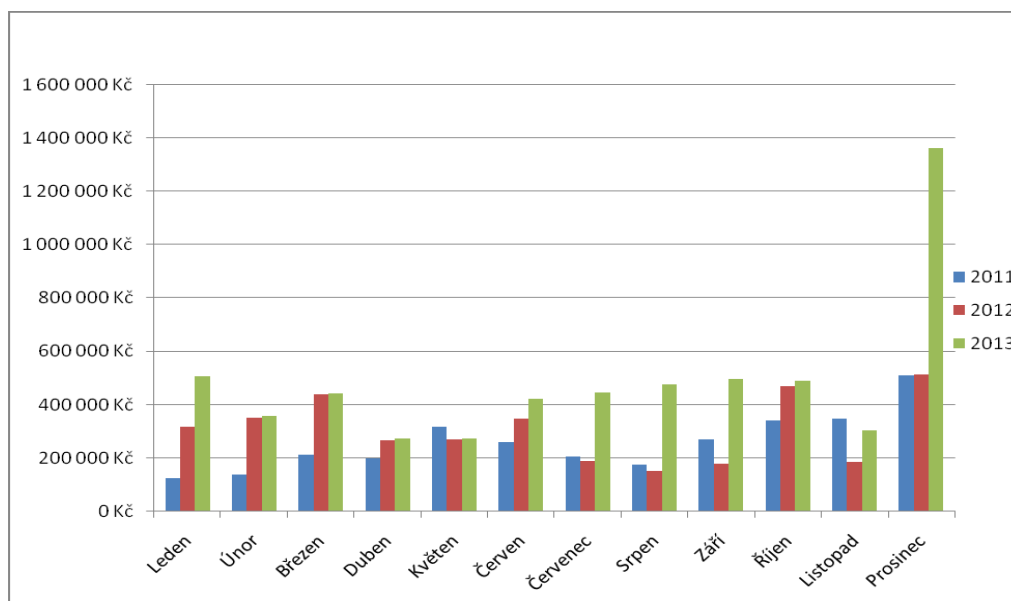
Tabulka č. 4 - Přehled celkových výnosů v roce 2013⁴⁸

Rok 2013	Středisko 510	středisko 530	středisko 540
Leden	506 610 Kč	503 973 Kč	577 069 Kč
Únor	357 352 Kč	514 905 Kč	737 881 Kč
Březen	441 766 Kč	558 944 Kč	796 122 Kč
Duben	274 472 Kč	500 599 Kč	640 056 Kč
Květen	272 497 Kč	600 024 Kč	916 560 Kč
Červen	420 983 Kč	581 002 Kč	807 841 Kč
Červenec	445 350 Kč	563 072 Kč	836 503 Kč
Srpen	475 402 Kč	716 477 Kč	817 526 Kč
Září	496 293 Kč	718 893 Kč	764 962 Kč
Říjen	490 564 Kč	711 656 Kč	831 052 Kč
Listopad	302 705 Kč	812 452 Kč	1 061 824 Kč
Prosinec	1 361 400 Kč	612 677 Kč	981 832 Kč

Aby byla data přehlednější, jsou také převedena do následujících tří grafů. Každý graf se věnuje jednomu středisku a jeho vývoji výnosových položek ve sledovaném období tří let. Hodnoty výnosových částek jsou tak přehlednější a je vidět jejich vývoj ve srovnatelných obdobích během celého roku.

Jako první je graf č. 1 střediska 510, což je hlavní středisko sídlící v Olomouci.

Graf č. 1 – Grafické znázornění výnosů střediska 510⁴⁹

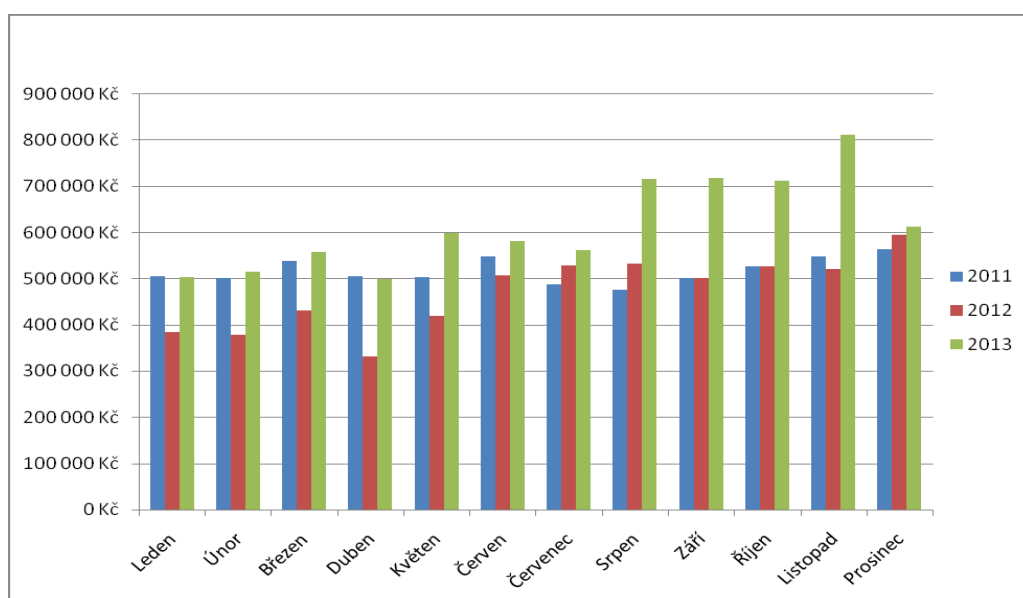


⁴⁸ Interní data firmy Sigservis s.r.o.

⁴⁹ Interní data firmy Sigservis s.r.o. – vlastní zpracování

Vývoj výnosů tohoto střediska je po zavedení změny odměňovacího systému kladný. Ze zmíněných dat a grafu č. 1 vyplývá, že výnosy se v rámci několika měsíců přibližovaly hodnotám výnosů, kterých dosáhly v roce 2012, avšak ani jednou nespadly pod tuto hodnotu zmíněného roku. Z dat také vyplývá, že např. v měsících červenec, srpen, září a také prosinec, došlo ke zdvojnásobení výnosů. Tato skutečnost se projevila zejména z toho důvodu, že firma získala velké zakázky a i přes silnou konkurenci, která se ve městě Olomouc nachází, si firma Sigservis s.r.o. udržela dobré jméno a uspokojila jak stávající, tak nově přichozí zákazníky větších společností.

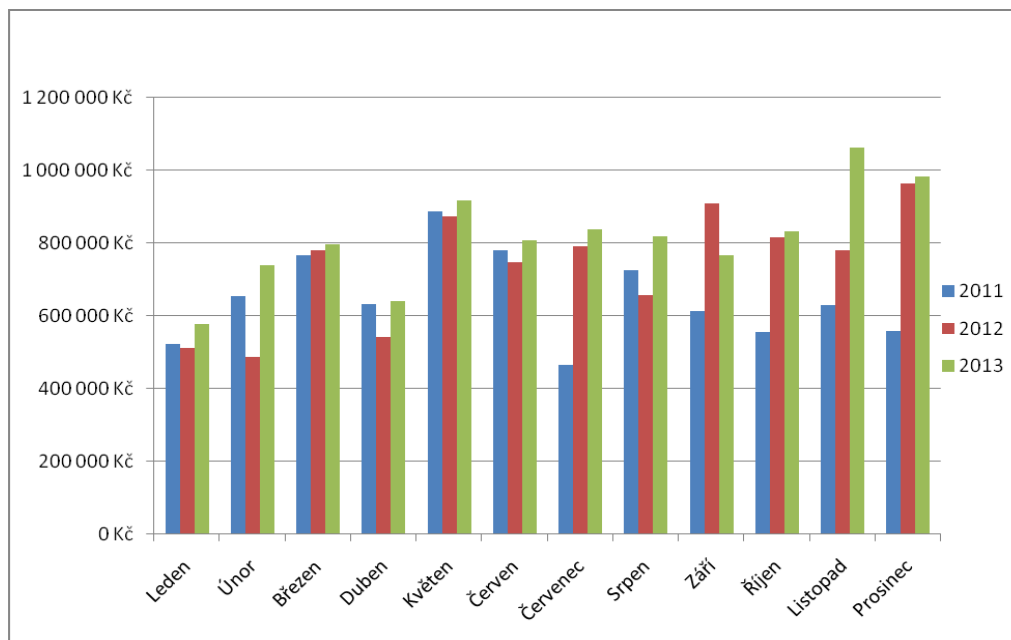
Graf č. 2 – Grafické znázornění výnosů střediska 530⁵⁰



Graf č. 2 se věnuje výnosům, vztahujícím se ke středisku se sídlem v Bzenci. Struktura jeho výnosů je u tohoto střediska výrazně ovlivněna existencí navijárny, kterou firma vlastní pouze jednu a disponuje jí právě na tomto středisku 530. I z tohoto grafu vyplývá, že změny v oblasti odměňování se projeví kladným způsobem a celý rok 2013 se dá hodnotit jako velice úspěšný. Ze sledovaného období je pouze měsíc leden a duben finančně slabší, v porovnání mezi rokem 2013 a rokem 2011. Tento rozdíl však není nijak markantní a naopak v období srpen – listopad můžeme hovořit o nadprůměrných výsledcích provozu střediska 530.

⁵⁰ Interní data firmy Sigservis s.r.o. – vlastní zpracování

Graf č. 3 – Grafické znázornění výnosů střediska 540⁵¹



K poslednímu středisku 540 z České Lípy, se vztahuje graf č. 3. I v tomto posledním středisku společnosti Sigservis s.r.o., můžeme zaznamenat kladné změny ve vývoji výnosových položek. Zde se jeho účinnost projevila v jedenácti případech, tedy v jedenácti měsících ve sledovaném období. Pouze jeden měsíc byla hodnota výnosů z předchozího roku vyšší, než v roce změny odměňovacího systému. Jedná se o měsíc září, avšak i přes tuto situaci je hodnota z roku 2013 vyšší než v prvním sledovaném období roku 2011.

Po grafickém znázornění mohu konstatovat, že vývoj výnosů rozhodně není konstantní. Jeho velikost se liší každým měsícem a jeho vývoj je závislý jak na množství zakázek, tak její struktuře. V neposlední řadě se také musí brát v úvahu ta situace, že mnoho firem směřuje své větší zakázky na období druhé poloviny roku, například z důvodu placení daní, nebo například dočerpání rozpočtu pro opravy, obnovu a rozvoj stávajícího čerpacího zařízení apod.

⁵¹ Interní data firmy Sigservis s.r.o. – vlastní zpracování

Průměrné výnosy na středisko v roce 2013

Z následující tabulky č. 5 vyplývá, jaký podíl výnosů tvoří jednotlivá střediska v rámci všech sledovaných let. Je zde patrné, že poslední sledovaný rok, ve kterém proběhly změny v systému odměňování pracovníků, je nejúspěšnější a kladná změna velikosti výnosů se zde jasně projevila.

Tabulka č. 5 - Podíl výnosů jednotlivých středisek

průměrné výnosy/měsíc	středisko 510	středisko 530	středisko 540
rok 2011	258 327 Kč	517 578 Kč	648 647 Kč
rok 2012	306 558 Kč	471 911 Kč	738 008 Kč
rok 2013	487 116 Kč	616 223 Kč	814 102 Kč

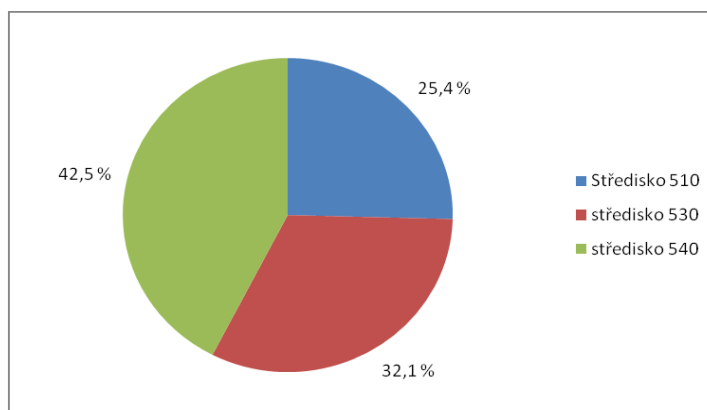
Ze zmíněných dat v tabulce č. 5 je patrné, že vývoj výnosů jednotlivých středisek se zvýšil o desítky procent vzhledem k předchozím rokům.

V následujícím grafu č. 4 se nachází hodnoty jednotlivých podílů procentního vyjádření výnosů středisek, vztahujících se k poslednímu sledovanému období.

Můžeme si všimnout, že nejmenší podíl zaobírá středisko 510, což je středisko se sídlem v Olomouci, jež zastupuje hodnotu 25,4 % celkových výnosů.

Naopak pozici s největším podílem, tvořícím výnosy celé firmy Sigservis s.r.o., si stále drží středisko 540, které sídlí v České Lípě. Toto středisko se podílí na celkových výnosech ze 42,5 %.

Graf č. 4 – Podíl výnosů jednotlivých středisek v roce 2013⁵²



⁵² Interní data firmy Sigservis s.r.o. – vlastní zpracování

5.1 Vývoj mezd vybraných zaměstnanců

Pro konkrétnější příklad vývoje mezd, v propojení společně s rozvojem společnosti, zde uvedu tři zaměstnance z různých pracovních úseků, jejichž mzdový vývoj chci dále rozebrat.

1. sledovaný zaměstnanec

Jako první zde uvedu příklad zaměstnance, pracujícího ve firmě Sigservis s.r.o. na dílenské pozici v úseku navijárny.

Tento pracovník je podle nového odměňovacího systému motivován splněním celé své přidělené práce. Pokud splní tuto práci dle stanoveného měsíčního předpisu, který činí přesně stanovený počet hodin na měsíc, získává takovýto pracovník prémie tvořící 10 %, a zároveň příplatek ve formě navýšení hodinové sazby pro opravu jednotlivých zařízení, se kterým pro danou zakázku manipuluje. Tyto dvě změny tvoří příplatek, který se ve velké míře projeví na jeho celkovém finančním ohodnocení.

Následující tabulka se věnuje vývoji hrubé mzdy v jednotlivých letech 2011, 2012 a 2013. Hodnoty v tabulce 6 jsou ve vyjádření hrubé mzdy z toho důvodu, že jejich velikost není ovlivněna odečtením dílčích položek, či přičtením náhrad ze mzdy, a vypovídá, kolik práce pracovník na dané pozici během měsíce reálně odpracoval.

Tabulka č. 6 - Přehled hrubé mzdy zaměstnance č. 1 (v Kč)⁵³

	2011			2012			2013		
	základ	příplatek	celkem	základ	příplatek	celkem	základ	příplatek	celkem
leden	16 375	520	16 895	16 630	1 040	17 670	17 240	3 040	20 280
únor	16 535	520	17 055	17 240	520	17 760	14 050	3 120	17 170
březen	18 880	520	19 400	16 920	1 040	17 960	14 770	3 640	18 410
duben	15 030	520	15 550	14 955	1 040	15 995	17 105	2 180	19 285
květen	18 330	520	18 850	17 460	520	17 980	17 705	2 092	19 797
červen	10 940	0	10 940	10 635	520	11 155	15 580	1 945	17 525
červenec	15 645	0	15 645	16 850	520	17 370	17 265	4 962	22 227
srpen	18 040	1 040	19 080	18 595	1 040	19 635	18 590	2 960	21 550
září	16 460	1 040	17 500	16 690	520	17 210	21 160	2 116	23 276
říjen	15 555	520	16 075	21 120	0	21 120	20 765	3 177	23 942
listopad	15 115	1 040	16 155	17 255	1 040	18 295	18 150	5 350	23 500
prosinec	8 830	1 040	9 870	9 495	0	9 495	14 755	2 340	17 095
průměr	15 478	607	16 085	16 154	650	16 804	17 261	3 077	20 338

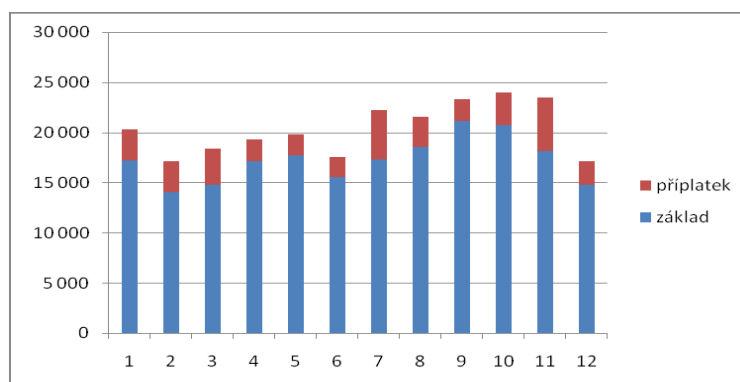
⁵³ Interní data firmy Sigservis s.r.o. – vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že prvnímu pracovníkovi, se hrubá mzda zvedla v průměru o 3 534 Kč měsíčně v porovnání roku 2013 a 2012. Tuto změnu nejvíce ovlivnil příplatek, který se připočítává k základní hrubé mzdě. Jejich součet tedy tvoří celkovou hrubou mzdu pro další výpočet mzdy.

Změna odměňovacího systému je zde hodnocena velmi kladně. Pracovník zde byl dobře motivován finanční odměnou a snažil se o vykonání celé stanovené práce v měsíci.

Z následujícího grafu č. 5 je lépe přehledná struktura mzdy sledovaného zaměstnance č. 1. Podíl jeho variabilní složky mzdy se výrazně zvýšil oproti předchozím rokům. V roce 2013 činil průměrný příplatek 3 077 Kč, v roce 2012 to bylo pouze 650 Kč. Zaměstnanec je tedy funkčně motivován odvádět dobrou práci, za kterou získá lepší finanční odměnu.

Graf č. 5 – Struktura hrubé mzdy zaměstnance č. 1⁵⁴



Pracovník z této pozice nezískává žádné další příplatky spojené s výkonem společnosti či samotného střediska, jeho motivační složka je tedy plně vázána na osobní výkon jeho dané práce.

2. sledovaný zaměstnanec

Druhým sledovaným zaměstnancem společnosti je pracovník na pozici THP – administrativně technický pracovník.

Úkolem tohoto pracovníka je především příjem zakázek, výdej zakázek, administrativní činnost, řízení skladového hospodářství, informování o stavu opravav stavu zakázek. Tento pracovník je závislý na obratu ve firmě, jelikož jeho finanční

⁵⁴ Interní data firmy Sigservis s.r.o. – vlastní zpracování

ohodnocení vychází právě z obrátu firmy. Je tedy v jeho vlastním zájmu, aby se mu podařilo sjednat a uskutečnit co největší množství zakázek.

Následující tabulka se také věnuje vývoji hrubé mzdy v jednotlivých letech 2011, 2012 a 2013. Hodnoty v tabulce č. 7 jsou ve vyjádření hrubé mzdy z toho důvodu, že jejich velikost není ovlivněna odečtením dílčích položek či přičtením náhrad ze mzdy, a vypovídá, kolik práce pracovník během měsíce reálně odpracoval.

Tabulka č. 7 - Přehled hrubé mzdy zaměstnance č. 2 (v Kč)⁵⁵

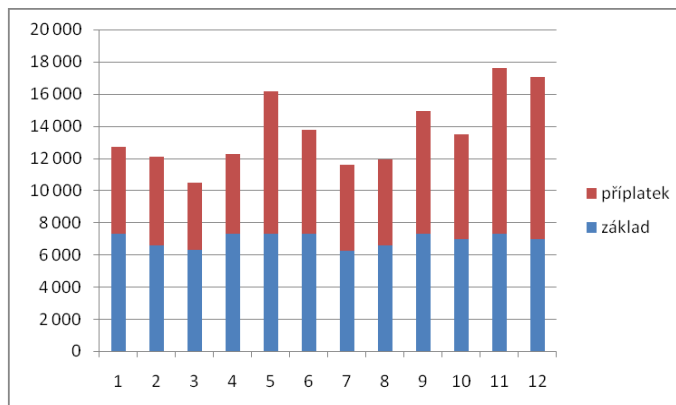
	2011			2012			2013		
	základ	příplatek	celkem	základ	příplatek	celkem	základ	příplatek	celkem
leden	7 300	5 400	12 700	8 300	4 400	12 700	8 300	5 400	13 700
únor	6 205	3 700	9 905	7 952	3 200	11 152	7 570	5 530	13 100
březen	7 300	4 400	11 700	8 300	5 400	13 700	6 271	4 213	10 484
duben	7 300	4 400	11 700	8 300	3 900	12 200	8 300	4 980	13 280
květen	7 300	4 400	11 700	8 300	4 400	12 700	8 300	8 880	17 180
červen	7 300	4 400	11 700	8 300	3 900	12 200	8 300	6 470	14 770
červenec	5 214	3 100	8 314	7 636	4 000	11 636	7 213	5 365	12 578
srpen	5 713	3 450	9 163	7 761	2 400	10 161	7 577	5 366	12 943
září	7 300	4 400	11 700	6 300	4 400	10 700	8 300	7 650	15 950
říjen	7 300	4 400	11 700	8 300	4 400	12 700	7 983	6 490	14 473
listopad	6 968	4 200	11 168	6 968	4 200	11 168	8 300	10 280	18 580
prosinec	5 941	3 100	9 041	6 910	4 000	10 910	7 973	10 080	18 053
průměr	6 762	4 113	10 874	7 777	4 050	11 827	7 866	6 725	14 591

Z tabulky č. 7 vyplývá, že došlo ke kladnému efektu v rámci odměňování i u pracovníka na této pracovní pozici. Nárůst jeho průměrné hrubé mzdy v rámci roku 2013 je 2 764 Kč oproti roku 2012.

V následujícím grafu č. 6 je pak lépe patrná struktura vývoje jeho pevné a variabilní složky hrubé mzdy.

⁵⁵ Interní data firmy Sigservis s.r.o. – vlastní zpracování

Graf č. 6 – Struktura hrubé mzdy zaměstnance č. 2⁵⁶



Jak napovídají i hodnoty samotného grafu č. 6, odměňování tohoto pracovníka je vysoce závislé na jeho variabilní složce hrubé mzdy. V roce 2013 tvoří téměř polovinu hrubé mzdy. Konkrétně je to částka 6 725 Kč a oproti roku předchozímu je tato variabilní část vyšší o 2 675 Kč.

3. sledovaný zaměstnanec

Třetí a zároveň poslední sledovaný zaměstnanec této společnosti má pracovní pozici jako servisní technik.

Hlavní pracovní náplní takového servisního technika je především oprava čerpadel a práce s touto činností spojená. I tato pracovní pozice je spjata s motivačním účinkem při splnění 100 % a více své měsíční práce. Pokud docílí splnění všech svých stanovených povinností, jeho finanční ohodnocení se projeví vyšší hodnotou hodinové sazby práce.

Následující tabulka č. 8 se opět věnuje vývoji hrubé mzdy v jednotlivých letech 2011, 2012 a 2013. I v této tabulce jsou hodnoty ve vyjádření hrubé mzdy z toho důvodu, že jejich velikost není ovlivněna odečtením dílčích položek či přičtením náhrad ze mzdy, a vypovídá, kolik práce pracovník během měsíce reálně odpracoval.

⁵⁶ Interní data firmy Sigservis s.r.o. – vlastní zpracování

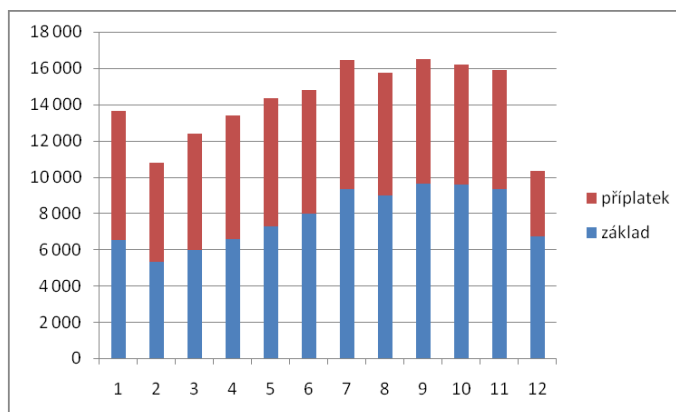
Tabulka č. 8 - Přehled hrubé mzdy zaměstnance č. 3⁵⁷

	2011			2012			2013		
	základ	příplatek	celkem	základ	příplatek	celkem	základ	příplatek	celkem
leden	8 161	3 925	12 086	8 375	5 345	13 720	6 540	7 088	13 628
únor	8 825	2 265	11 090	5 980	3 675	9 655	5 330	5 470	10 800
březen	7 747	5 320	13 067	7 950	5 540	13 490	5 950	6 410	12 360
duben	7 080	4 960	12 040	7 650	5 190	12 840	6 575	6 835	13 410
květen	8 900	4 510	13 410	8 980	4 760	13 740	7 290	7 025	14 315
červen	8 175	5 080	13 255	9 740	5 035	14 775	7 990	6 825	14 815
červenec	7 775	2 510	10 285	9 490	4 010	13 500	9 335	7 100	16 435
srpen	4 190	4 480	8 670	8 050	5 650	13 700	8 980	6 765	15 745
září	7 295	3 885	11 180	8 800	5 380	14 180	9 644	6 860	16 504
říjen	7 570	5 000	12 570	6 230	5 670	11 900	9 590	6 613	16 203
listopad	8 136	5 490	13 626	6 380	5 545	11 925	9 340	6 560	15 900
prosinec	7 300	4 770	12 070	5 030	4 295	9 325	6 720	3 588	10 308
průměr	7 596	4 350	11 946	7 721	5 008	12 729	7 774	6 428	14 202

Z údajů z tabulky č. 8 plyne, že také u tohoto třetího posledního sledovaného pracovníka došlo ke zvýšení jeho hrubé mzdy. V tomto případě činí měsíční rozdíl hrubé mzdy mezi rokem 2013 a 2012 částka 1 473 Kč.

Stejně jako v předchozích případech, i u tohoto zaměstnance tvoří podstatnou část hrubé mzdy jeho variabilní část, kterou může každý zaměstnanec individuálně ovlivnit. V následujícím grafu č. 7 je patrné, jakou část tvoří variabilní složka hrubé mzdy zmíněného zaměstnance.

Graf č. 7 – Struktura hrubé mzdy zaměstnance č. 3⁵⁸



V roce 2013 činila průměrná variabilní složka hrubé mzdy u tohoto zaměstnance právě 6 428 Kč. Tato částka je oproti předcházejícímu roku vyšší o 1 420 Kč měsíčně.

⁵⁷ Interní data firmy Sigservis s.r.o. – vlastní zpracování

⁵⁸ Interní data firmy Sigservis s.r.o. – vlastní zpracování

Lze tedy říci, že zaměstnanec je motivován vyšším finančním ohodnocením za množství jeho odvedené práce.

Tito tři zmínění zaměstnanci tvořili pouze určitý výčet zaměstnanců společnosti Sigservis s.r.o., avšak i na tomto vzorku pracovníků bylo patrné, že změna odměňovacího systému dokázala motivovat pracovníky k tomu, aby odváděli svoji práci lépe, nebo rychleji a v potřebné kvalitě.

Náklady, spojené se změnou tohoto odměňovacího systému jsou provázané s výnosy podniku. Je zřejmé, že firma dokázala zefektivnit potenciál svého lidského kapitálu – pracovního personálu. Ten totiž začal pracovat v lepší míře, což vedlo k tomu, že firma Sigservis zpracovala nejen větší množství zakázek a rozšířila i portfolio svých zákazníků, ale získala zakázky, které byly dlouhodobějšího charakteru či vyšších fakturovaných částek.

5.2 SWOT analýza

V následujícím textu se pokusím nastínit SWOT analýzu podniku Sigservis s.r.o., pro období vztahující se k původnímu odměňovacímu systému.

Silné stránky:

- rozmístění po republice – nová pobočka,
- disponuje certifikáty,
- autorizovaní partneři,
- vozový park, svozové trasy,
- disponuje navijárnou,
- komplexní péče o čerpací techniku,
- poradenství v oboru,
- dlouhodobé zkušenosti,
- opravy na místě u zákazníka,
- non-stop opravárenská telefonní linka.

Slabé stránky:

- zastaralá opravárenská technika,
- vysoký průměrný věk pracovníků,

- propagace,
- absence vyučených pracovníků v potřebném oboru.

Příležitosti:

- zavedení finančních výhod státem pro střední podnikání,
- účast na státních zakázkách,
- dotace z regionálních fondů EU,
- chráněné dílny – zaměstnávání zdravotně postižených.

Hrozby:

- výchova odborníků v oboru,
- vymahatelnost dlužníků – pohledávek,
- růst cen pohonných hmot a energií,
- příliv nové konkurence,
- nestabilita daňového systému (zvyšování daní).

5.3 Výsledek SWOT analýzy

Z výše sestavené SWOT analýzy vyplývají určité informace, kterým by společnost Sigservis měla věnovat zvýšenou pozornost. Dle mého názoru by měla zpracovat na ještě lepší reklamě pro zviditelnění a získání nových zákazníků. Tato reklama by mohla mít různou formu, ať už reklamní letáčky do schránek, komunikace s reklamní agenturou – např. rozesílání emailů s nabídkami pro cíleně specifikované spektrum firem, reklama na internetu apod. Samozřejmě že by tato reklama sebou přinesla i určité náklady, ale potencionální zákazníci by mohli firmě v budoucnu přinést mnoho zakázek, byť i menších, díky nimž by ještě více rozšířila portfolio svých zákazníků a dostala se tak do povědomí většího spektra lidí. Mezi další slabou stránku bych mohl jmenovat například vysoký věkový průměr pracovníků společnosti, který se může v určitých situacích projevit například v překročení časových norem na určité pracovní činnosti při manipulaci s přístroji a materiálem, ale zároveň si uvědomuji problematiku, týkající se náhrady takových zaměstnanců. Na současném trhu je jen málo vyškolených odborníků věnujících se čerpadlům a k nim důležité technice. Firma by proto musela vynakládat další náklady na získání vhodného zaměstnance, kterého by nejspíše musela nechat proškolit, či mu zaplatit nějaký speciální kurz.

Mezi silné stránky jsem zde uvedl hned několik vhodných aspektů. Mezi ten nejdůležitější bych zde hodnotil zkušenosti firmy a její certifikáty. Jsou to věci, které jen potvrzují, že firma na trhu existuje již mnoho let, pracuje pro přední významné firmy v blízkém okolí a fakt, že disponuje množstvím certifikátů pro možnost oprav, či rozšiřování zařízení čerpadel firmě jen přidává na jejím dobrém jméně. Mezi další velkou výhodou bych zde zmínil například opravy u zákazníka. Může se to zdát, že by tato možnost společnosti nemusela poskytovat druh této služby a využívala plně svých prostor a zaměřovala se pouze na jejich využití. Avšak musíme brát v úvahu, že čerpadla mohou být někdy opravdu velkých rozměrů, velké hmotnosti a není možné s nimi jednoduše manipulovat. Proto by náklady spojené s naložením a dopravou mohly vzrůst na poměrně vysokou částku. Z tohoto důvodu vidím opravy u zákazníka jako dobře promyšlený tah na získání zákazníka.

Ve SWOT analýze jsem také vyhodnotil určité příležitosti, které by firma mohla využít. Jako největší příležitost bych viděl využití finanční podpory od EU, díky níž by společnost Sigservis mohla rozšířit své působení na trhu. Získání takovéto dotace vyžaduje zjišťování spousty informací a velkou administrativu, ale pokud by získali podporu jejich projektu, zaměřeného na podnikání a rozvoj firem, byla by to určitě velká zkušenost a velká přidaná hodnota pro firmu jako celek. Další příležitostí bych zde viděl například využití pracovní síly se zdravotním postižením. Na vytvoření chráněného pracovního místa se dokonce získává příspěvek od příslušného Úřadu práce a krom toho také přispívají zaměstnavatelé formou příspěvku na podporu těchto osob až 75 % částkou nákladů tvořících mzdu či plat takového pracovníka. Přitom za určitých podmínek, určitý typ práce jsou takoví lidé schopni odvést ve stejné kvalitě za podobných podmínek jako lidé bez handicapu.

Mezi aktuální hrozby společnosti Sigservis jsem zařadil několik hlavních bodů, mezi ně patří například výchova odborníků v oboru. Tato problematika je v současné době poměrně dost aktuální, protože je všeobecně známo, že se poslední dobou hlásí velice málo studentů na podobné obory zaměřené na manuální činnost. Konkrétně bych zde zmínil obsazení pracovní pozice navijárny. To, že firma Sigservis disponuje svojí vlastní navijárnou je pro firmu velice přínosné a úsporné. Nemusí proto zajišťovat další opravy u externích firem a vystačí si sama. Existence vlastní navijárny sebou samozřejmě přináší i její personální obsazení. Avšak zaměstnanci mají již poměrně vysoký věk, a pokud by někdo náhle onemocněl, firma by měla problémy ohledně obsazení těchto pracovních pozic. Jako další hrozbu bych zde uvedl například růst cen

pohonných hmot a energií. Jsou to komplikace, kterým by se firma musela postavit pravděpodobně zvýšením cen její produkce a práce, což by mělo negativní vliv na zákazníky a další vývoj zakázek. Firma Sigservis s.r.o. má dokonce pravidelné svozové trasy po republice. Zdražení pohonných hmot by tak mohlo mít za následek navýšení některých cen, aby se tato skutečnost vykompenzovala a zajistil se plynulý chod společnosti.

5.4 Návrhy a doporučení

V této části bych se chtěl zaměřit na jisté návrhy, které by firma Sigservis mohla využít pro svou pracovní činnost s ohledem na prozkoumání změny systému odměňování a následné SWOT analýzy firmy.

S ohledem na změny odměňovacího systému mohu říci, že systém odměňování v roce 2013 byl velmi úspěšný. Myslím si, že změna proporcí složek mzdy měla velmi motivující účinek u celého spektra zaměstnanců firmy Sigservis. Můžeme říci, že přechod na větší variabilitu hrubé mzdy se osvědčila a pracovníci si touto cestou práci osvojili a přizpůsobili k lepšímu. S některými pracovníky jsem i osobně hovořil o aplikovaných změnách a zatím jsem slyšel jen kladné ohlasy. Lidé pracují rádi, když vidí, že za práci, kterou udělají správně nebo lépe, ať už z hlediska kvality nebo času, budou patřičně finančně ohodnoceni.

Z tohoto důvodu bych i nadále aplikoval zmíněný odměňovací systém a ještě více zaměřil pozornost na zefektivnění pracovního využití pracovníků, aby nedocházelo k prodlevám při přesunech z pracoviště na jiné pracoviště v rámci jednotlivých středisek. Firma Sigservis s.r.o. zaměstnává okolo dvaceti pěti pracovníků. To není mnoho, ale zároveň ani málo, aby firma vynakládala náklady na zaměstnance, které by vynakládat nemusela. Své další zkoumání bych proto navrhoval na zaměření se na využití časového fondu vybraných zaměstnanců.

V současné době, kdy je konkurence tak velká, že už ani nejde výrazně upravovat cenu, se čím dál více firmy zaměřují na myšlenku, „jak dělat věci jinak a lépe“. Vzhledem k tomu, že právě řadoví zaměstnanci jsou ti, kteří nejlépe vědí, kde se dělají chyby, kde se dělají věci zbytečně, kde by se dalo ušetřit, kde by se věci mohly dělat jinak, ale mnohdy to přihlíží a nevěnují určitým situacím pozornost, jednoduše se z nich stal stereotyp, na který si zvykli. Je možné, že si neuvědomují to, že když by se některé věci navrhly zlepšit, aby se dělaly jinak, mohla by jednotlivá střediska

dosahovat ještě lepších výsledků, než doposud. Z tohoto důvodu, bych také přemýšlel nad zavedením pobídkových odměn, které by byly spojeny s inovačním charakterem jejich pracovní pozice.

Další možnou alternativou, jak snížit náklady středisek, by bylo také přezkoumání využití svých skladových prostor. Zdali je potřebný všechen materiál skladem, zdali je funkční a využitelný. Prostory středisek jsou poměrně rozsáhlé, proto s sebou nesou i další náklady spojené s režijními náklady za nájem, osvětlení či vytápění apod. Tato problematika se samozřejmě týká nejen skladových prostor, ale i administrativního zázemí, např. prostor příjmu zakázek atd.

Velká řada informací vyplynula také ze struktury SWOT analýzy firmy Sigservis. Jak jsem zmínil již dříve, zaměřil bych se na zvýšení propagace firmy. Nejlepší by asi byla spolupráce s reklamní agenturou a projednat možné podmínky a alternativy. Lepší možností je dle mého soudu postupné vynakládání financí na tuto činnost, aby se financování reklamy rozprostřelo do většího počtu měsíců a nebyla tak velkou finanční zátěží pro celý podnik.

Vhodné by také bylo provést kontrolu stávajícího zařízení a strojů používaných při opravách a dalších pracovních činnostech. Mnoho strojů se používá již mnoho let a vždy je lepší s nějakými problémy počítat, reagovat na ně a být na ně připraven. Aby nenastala situace, kdy se přístroj pokazí a bude docházet k dalšímu plýtvání časem pracovníků, a tedy neefektivním využitím pracovních sil.

Jako další doporučení bych navrhoval prozkoumání možných alternativ, pro využití dotací ať už od státu, Olomouckého kraje nebo Evropské unie. Několikrát do roka jsou vypsány různé podpory podnikání, rozvoje podnikání atd., tak proč je nevyužít? Firma by mohla získat finanční podporu, rozšířit svoji působnost, získat nové kontakty a nové zákazníky.

Závěr

Struktura práce je rozvržena do pěti hlavních kapitol, přičemž první z nich se věnuje problematice teoretických poznatků. V této části jsem se nejprve zaměřil na celistvost činnosti odměňování, která je spjata s personálními aktivitami a celkově důležitostí personální práce. Dále jsem se věnoval například motivaci v provázanosti na odměnu a také jsem popsal rozdíly mezi stimulací a motivací, vzhledem k tomu, že se v praxi tyto pojmy dosti často zaměňují. Následuje obsahově nejrozsáhlejší pasáž teoretické části, věnující se odměňování pracovníků. Tato kapitola skýtá několik dílčích částí a je zaměřena na specifikaci a vysvětlení pojmů jako je mzda či plat. Dále popisuje jednotlivé mzdové/platové struktury a formy, nebo například zásluhové odměňování, řídící se podle výkonu, schopností, dovedností či přínosu. V rámci teoretické části jsem se také věnoval podrobnému popisu zaměstnaneckých výhod, které jsou v současné době u větších společností velmi populární a slouží nejen jako motivační faktor pro zaměstnance, ale i jako faktor, upoutávající pozornost potencionálních uchazečů o zaměstnání u firmy, disponující právě bohatým a rozsáhlým systémem výhod pro její zaměstnance. Jako poslední východisko teoretické části jsem se zaměřil na popis současných trendů v odměňování zaměstnanců.

V další kapitole jsem popsal firmu Sigservis s.r.o., což je firma se kterou jsem spolupracoval při zpracovávání celé práce. Tato společnost se věnuje prodeji a opravám čerpací techniky a na trhu existuje již přes dvacet let.

Třetí kapitola se věnuje popisu původního systému odměňování výše zmíněné firmy. Firma již dlouhou dobu setrvala ve stavu bez větších změn, prolínajících se v odměňování a tento systém se tak stal postupem času zastaralý a ne zcela dobře motivující pro zaměstnance této firmy k odvádění efektivních výkonů.

Dále navazuje kapitola, ze které plynou změny, systému odměňování pro celé spektrum zaměstnanců firmy Sigservis s.r.o. Na těchto změnách jsem se podílel již před jejich aplikováním do firemní praxe. Snažil jsem se o sdělení svého teoretického studentského pohledu na inovaci stávajícího systému. Vedení firmy na konci roku 2012 reagovalo a od 1. ledna roku 2013 došlo ke spuštění nového odměňovacího systému.

V poslední páté kapitole jsem se věnoval důležité analýze interních dat firmy Sigservis s.r.o. V rámci jednotlivých podkapitol jsem se vyjadřoval k různým problematikám, jako například vývoji měsíčních výnosových položek firmy po

zavedení změn v odměňování a jejich následné porovnání s předchozími roky, jež jsou spojeny se starým odměňovacím systémem. Dále jsem také analyzoval vývoj finančních odměn vybraných zaměstnanců na různých pracovních pozicích ve firmě. Konkrétně jsem se zabýval komparací hodnot hrubých mezd v období před změnou a po zavedení inovace odměňovacího systému. Celá analýza těchto mezd je doprovázena doplněním o přehledné grafy a tabulky, ve kterých je vývoj jednoznačně patrný.

Další důležité informace plynou z podkapitoly obsahující vytvořenou SWOT analýzu, jež jsem v praktické části zpracoval a následně vyhodnotil její hlavní faktory, které jsem následně rozepsal.

Cílem této práce bylo vytvoření teoretických základů pro zpracování interních dat firmy Sigservis s.r.o. a jejich následné vyhodnocení v provázanosti s odměňovacím systémem a v neposlední řadě poskytnout návrhy či opatření, jež by mohla firma využít pro její budoucí vývoj na současných konkurenčních trzích.

Dle mého názoru bylo stanovených cílů dosaženo a ke komplexnímu vyjádření mých závěrů a návrhů se věnuje poslední podkapitola diplomové práce. Ve které se například zmiňuji o důležitosti pochopení variabilní složky samotnými zaměstnanci. Ti se totiž ztotožnili se strategií odměňování firmy a vliv větší variability složek mzdy se tak stal velice dobrým motivačním účinkem. V návaznosti na tuto problematiku jsem navrhnul další možný vývoj například v pobídkové odměně pro řadové zaměstnance, díky které se bude ještě více zefektivňovat pracovní činnost pracovníků a snižovat časový interval strávený nad zakázkou a tím poklesnou i náklady s ní spojené.

Seznam použitých zdrojů

1. ADAIR, John. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0529-6.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BAKOŠ, Eduard. *Lidské zdroje: procesy, struktury a dokumenty*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006, 150 s. ISBN 80-7380-013-6.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0
6. CASCIO, Wayne F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 8. vyd. New York: McGraw-Hill Companies, 2010. 719 s. ISBN 978-0-07-128770-8.
7. ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, A. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. VŠB - TU Ostrava, Ekonomická fakulta, 2010. 142 s. ISBN 978-80-248-2264-8.
8. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
9. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 121 s. ISBN 80-7226-386-2.
10. HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
11. KACHAŇÁKOVÁ, Anna a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
12. KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192.
13. KAHLE, Bohuslav. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Pragoeduca, a.s., 2008. 242 s. ISBN 978-80-7310-031-5.
14. KIRTON, Gill. *The Dynamics of Managing Diversity A Critical Approach*. 3. vyd. Oxford: Elsevier. 2010. 298 s. ISBN 978-1-85617-812-9.
15. KLEIB, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

16. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
 17. MAZOUCH, Petr, FISHER, Jakub. *Lidský kapitál – měření, souvislosti, prognózy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. 116 s. ISBN 978-80-7400-380-6.
 18. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lide v procesech řízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.
 19. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2008. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0.
 20. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
 21. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
 22. STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2006*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 771s. ISBN 80-7357-148-X.
 23. THORNE, Kaye, PELLANT, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 97880251-1689-0.
 24. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80247-2361-7.
 25. ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.
-
1. JUREČKA, Michal. *SIGSERVIS s.r.o.* Interní data. 2014
 2. Svaz průmyslu a dopravy ČR. *Zaměstnanecké benefity v roce velkých změn* [online]. 2014 [cit. 2014-03-08. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/ankety/zamestnanecke-benefity-v-roce-velkych-zmen>
 3. Sigservis.cz[online]. *Internetové stránky Sigservis s.r.o.* 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://www.sigservis.cz>

Seznam vyobrazení

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Model motivace	11
Obrázek č. 2 - Prvky systému odměňování a jejich vzájemné vztahy	19
Obrázek č. 3 - Odměna podle výkonu	28
Obrázek č. 4 - Odměna podle schopností	31
Obrázek č. 5 - Model odměňování podle přínosu	32
Obrázek č. 6 - Nejčastější benefity v ČR	42
Obrázek č. 7 - Nejčastější benefity v ČR (pokračování)	42
Obrázek č. 8 - Struktura společnosti Sigservis s.r.o.	45
Obrázek č. 9 - Zásady společnosti	46

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Přehled teorií motivace a jejich praktických důsledku	14
Tabulka č. 2 - Přehled celkových výnosů v roce 2011	50
Tabulka č. 3 - Přehled celkových výnosů v roce 2012	50
Tabulka č. 4 - Přehled celkových výnosů v roce 2013	51
Tabulka č. 5 - Podíl výnosů jednotlivých středisek	54
Tabulka č. 6 - Přehled hrubé mzdy zaměstnance č. 1 (v Kč)	55
Tabulka č. 7 - Přehled hrubé mzdy zaměstnance č. 2 (v Kč)	57
Tabulka č. 8 - Přehled hrubé mzdy zaměstnance č. 3	59

Seznam grafů

Graf č. 1 – Grafické znázornění výnosů střediska 510	51
Graf č. 2 – Grafické znázornění výnosů střediska 530	52
Graf č. 3 – Grafické znázornění výnosů střediska 540	53
Graf č. 4 – Podíl výnosů jednotlivých středisek v roce 2013	54
Graf č. 5 – Struktura hrubé mzdy zaměstnance č. 1	56
Graf č. 6 – Struktura hrubé mzdy zaměstnance č. 2	58
Graf č. 7 – Struktura hrubé mzdy zaměstnance č. 3	59

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2014



Bc. Jakub Hradil

Seznam příloh

Příloha 1 – Příkaz ředitele společnosti

Příloha 2 – Vzor pracovní smlouvy společnosti Sigservis s.r.o.

Příloha 3 – Výpis z obchodního rejstříku

PŘÍKAZ ŘEDITELE SPOLEČNOSTI



SIGSERVIS
PROFESSIONAL PUMP SERVICE

ČERPADLA ■ ELEKTROMOTORY

PRODEJ ■ SERVIS ■ INSTALACE



PŘÍKAZ ŘEDITELE č.04/2014

Aktivní vyhledávání zákazníků

Tímto příkazem ředitele se ukládá každému určenému pracovníku střediska provést min. 3 telefonické kontakty denně na vytipované společnosti, provést o tomto kontaktu zápis, popř. dohodnout další postup s oprávněným pracovníkem společnosti. Dohodnuté schůzky budou absolvovat vedoucí středisek dle potřeby a efektivnosti. Měsíčně budou předloženy záznamy z telefonických kontaktů a uskutečněných schůzek řediteli společnosti k analýze.

Stanovená odměna pro získané nové zákazníky : 1% z ceny bez DPH z každé uskutečněné zakázky.

Stanovení teritorií:

Středisko 540 – Česká Lípa : Čechy, Spolková republika Německo
zodpovídá: A.Suchánková návštěvy: J.Švermová, M.Jurečka

Středisko 530 – Bzenec : Jihomoravský kraj, Vysočina, Slovenská republika
zodpovídá: L.Domanská návštěvy: H.Judasová, M.Jurečka

Středisko 520 – Opava : Moravskoslezský kraj, sever Olomouckého kraje, Východní čechy
zodpovídá: H.Rašková návštěvy: H.Rašková, M.Jurečka / příkaz nabývá účinnosti po zřízení střediska /

Středisko 510 – Olomouc: Olomoucko, Zlínský kraj
zodpovídá: V.Smejkalová návštěvy: M.Jurečka

Tento příkaz ředitele nabývá účinnosti dnem 02.01.2014.
Zodpovídá: vedoucí středisek

Ing. Michal JUREČKA
ředitel společnosti

V Olomouci dne 02.01.2014

SIGSERVIS spol. s r.o. Hájkova 1287/37 OLOMOUC- Hodolany CZ 779 00 Czech Republic	DIČ: CZ43965105 IČ: 43965105 č.ú: 206196061/0600 GE Money Bank a.s.	OLOMOUC Hájkova 37 Olomouc 779 00	ČESKÁ LÍPA Děčínska 227 Česká Lípa 470 01	BZENEC Nádražní 532 Bzenec 696 81
e-mail: sise@sigservis.cz web: www.sigservis.cz	tel: 585 229 515 mobil: 603 188 142	585 229 516 604 256 418 ol@sigservis.cz	518 364 603 603 582 075 cl@sigservis.cz	487 871 027 603 582 076 sigservis@seznam.cz

VZOR PRACOVNÍ SMLOUVY SPOLEČNOSTI SIGSERVIS

PRACOVNÍ SMLOUVA

č.:

Organizace SIGSERVIS, spol. s r. o.

Hálkova 20, 772 00 OLOMOUČ

zastoupená ředitelem : Ing. P E T Ř E K Josef

a

pracovník nar.

v

obč.p.ev.č. rodné čís.

trvalé bydliště

uzavírají po vzájemné dohodě tuto pracovní smlouvu :

1. Organizace přijímá pracovníka do pracovního poměru jako (prac. činnost)

2. Místem výkonu práce je (pracoviště)

3. Pracovní poměr se sjednává na dobu určitou (do)

n e u r č i t o u

a dnem nástupu do práce je

4. Zkušební doba byla dohodnuta v délce .. měsíce.

5. Odměňování za vykonanou práci je stanoveno vnitřními mzdovými předpisy organizace a

6. Další ujednání (závazky, podmínky) :

- pracovník se zavazuje dodržovat pracovní řád organizace,

-

-

7. Práva a povinnosti smluvních stran vyplývající z tohoto pracovního poměru se řídí ustanoveními zákoníku práce, předpisů jej provádějících i doplňujících a dalšími předpisy upravující právní vztahy. Pracovník současně potvrzuje, že před podepsáním této smlouvy byl seznámen s právy a povinnostmi ze smlouvy vyplývajících, zejména s předpisy o zajištění bezpečnosti i ochrany zdraví při práci a protipožárními předpisy, jež musí při práci dodržovat.

8. Smlouva je vyhotovena ve 3 exemplářích, pracovník obdrží jedno.


v dne

podpis pracovníka

podpis ředitele organizace

VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU

Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "Krajský soud v Ostravě" dne 17.4.2013 v 10:08:22. EPVid:R9DHMUAJ5dAdST3tiWJ3lg

pošta 

Výpis
z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Ostravě
oddíl C, vložka 2472

Datum zápisu:	17. prosince 1991
Spisová značka:	C 2472 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Obchodní firma:	SIGSERVIS, spol. s r.o.
Sídlo:	Hálkova 1287/37, Hodolany, 779 00 Olomouc
Identifikační číslo:	439 65 105
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Vodoinstalatérství, topenářství. Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Zámečnictví, nástrojářství.
Statutární orgán:	jednatel: Ing. Josef Petřek, dat. nar. 14. října 1946 Bohuňovice, Trusovická 634, PSČ 783 14 den vzniku funkce: 17. prosince 1991 jednatel: František Barnet, dat. nar. 3. května 1944 Doksy, Erbenova 701, PSČ 472 01 den vzniku funkce: 17. prosince 1991 jednatel: HELENA JUDASOVÁ, dat. nar. 4. srpna 1972 Urbanova 729/7, 697 01 Kyjov den vzniku funkce: 25. března 2013 jednatel: MICHAL JUREČKA, dat. nar. 1. července 1971 č.p. 507, 783 47 Hněvotín den vzniku funkce: 25. března 2013
Způsob jednání:	Každý jednatel jedná jménem společnosti samostatně.
Společníci:	Ing. Josef Petřek, dat. nar. 14. října 1946 Bohuňovice, Trusovická 634, PSČ 783 14 Vklad: 24 000,- Kč Splaceno: 24 000,- Kč Obchodní podíl: 20 % Jiří Berger, dat. nar. 30. dubna 1930 Olomouc, V Hlinkách 2, PSČ 779 00 Vklad: 24 000,- Kč Splaceno: 24 000,- Kč Obchodní podíl: 20 %

Údaje platné ke dni: 17.04.2013 06:00

1/2

oddíl C, vložka 2472

Jiří Sojka, dat. nar. 11. února 1942
Kyjov, Urbanova 729/97, PSČ 697 01

Vklad: 24 000,- Kč

Splaceno: 24 000,- Kč

Obchodní podíl: 20 %

Oldřich Smékal, dat. nar. 14. dubna 1939
Horka nad Moravou, Berkova 258/48, PSČ 783 35

Vklad: 24 000,- Kč

Splaceno: 24 000,- Kč

Obchodní podíl: 20 %

František Barnet, dat. nar. 3. května 1944
Doksy, Erbenova 701, PSČ 472 01

Vklad: 24 000,- Kč

Splaceno: 24 000,- Kč

Obchodní podíl: 20 %

Základní kapitál: 120 000,- Kč

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Krajský soud v Ostravě